جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية
دراسة تطبيقية في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية/العراق

إعداد الطالب
أمجد محمد عبد الله

إشراف
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
فـــي الإدارة العامة قسم الإدارة العامـــــــــة

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى من ربياني صغيرا وأشفقا علي كبيرا..

إلى من لمست فيه روح المحبة والتقدير والتشجيع خالي أطال الله عمره ..

إلى رفيقة دربي وشقيقة قلبي زوجتي الغالية التي ضحت بالكثير من أجلي ..

إلى أحبتي وقرة عيني أبنائي كشبين؛ كوزين؛ بيفين؛ روزين؛ نازين الذين تحملوا انشغالي عنهم وعانوا الكثير من أجلي ..

إلى أشقائي وأصدقائي الذين شاركوني الحياة بحلوها ومرها..

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي

أمجد محمد عبد الله

الشكر والتقدير

أتقدم في البداية إلى أستاذي الفاضل القدير الدكتور "حلمي شحادة يوسف" بأسمى آيات الشكر والتقدير، على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وتحمله عناء التدقيق والمراجعة، وعلى توجيهاته السديدة التي أسهمت في هذا العمل بكل ما هو نافع.

كما أقدم شكري وتقديري إلى الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي، وجهدهم المتواصل في تقديم كل ما فيه الفائدة لطالب العلم.

كما أقدم الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة على ما قدموه ويقدمونه.

وأقدم الشكر أيضا إلى كل من له فضل علي في أثناء دراستي، وإعدادي لهذا العمل، والى كل من ساهم معي في انجاز وإكمال وإتمام الرسالة على الوجه المطلوب، وإخراجها إلى حيز الوجود.

أمجد محمد عبد الله

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية:

دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية/العراق

أمجد محمد عبد الله

جامعة مؤتة 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، ولتحيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة مكونة من (42) فقرة، وزعت على عينة مكونة من(556)استبانة، واسترجعت (468) وكانت(445) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

1- أن تصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كانت ذات مستوى متوسط.

2- في تصورات العاملين أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، لها تأثير في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق.

3- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو (تطبيق الإدارة بالأهداف) تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة). وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها:

1-على المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية تهيئة المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتوفير السبل اللازمة لنجاحه على مستوى إدارة المنظمات.

2-الاهتمام بإشراك العاملين ذوي الخبرة في تحديد الأهداف، وكتابة تقارير الانجاز وتقييم كل عامل في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية.

3-الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، التي توازن بين جميع الأبعاد، والتركيز على التطوير والتنمية في أقسام ومستويات المنظمات الصناعية على المستوى الإستراتيجي.

Abstract

The Impact of Implication of Management by Objectives (MBO) On Performance in Industrial Organizations in the Province of Sulaymaniyah

Amjad Mohammed Abdullah

Mu'tah University 2010

This study aimed of identifying the impact of the Implement of management by objectives on performance in industrial organizations. In order to achieve the objectives of the study a questionnaire was designed and developed consisting of (42) items, A sample of (445) was identified suitable for analysis. The study found several results from the most important are:

1-The application method of management by objectives from the perspective of workers in industrial organizations in the province of Sulaimaniya reached medium level.

2-The application method of management by objectives has an impact on institutional performance in industrial organizations in the province of Sulaimaniya in Iraq.

3- There are significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) to the perceptions of respondents about (the application of management by objectives) are attributable to changes in personal and career (age, educational qualification, functional level, experience).

The study reached several recommendations, including:

1- Industrial organizations in the province of Sulaimaniya, must create an environment for applying the method of management by objectives and provide the means necessary for its success at the level of management of organizations.

2 - Caring for the involvement of personnel with experience in setting goals, and reporting of achievement and evaluation of each factor in the industrial organizations in the province of Sulaymaniyah.

3-More attention should be paid for the assessment of performance, which strikes a balance between all dimensions, and focus on development in sections and levels of industrial organizations on the strategic level.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

إن كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، تواجه تحديات كثيرة نتيجة للتغييرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وقد وجد الباحثون في أسلوب الإدارة بالأهداف نمطا جديدا للإدارة، كونه يمثل أسلوبا يتميز بالحداثة نسبيا، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على رفع الروح المعنوية و زيادة القدرات الإنتاجية للمنظمة وتطوير أدائها.

هذا الأسلوب الذي تبناه معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو، كان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

وانطلاقا من هنا باتت ممارسة المنظمات العامة والخاصة لأسلوب الإدارة بالأهداف ضرورة ملحة وحتمية، إذ أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها واستمرارها في الواقع بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة، لان المنظمات العامة والخاصة ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق، مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز للوصول إلى أعلى مراتب تحقيق الأهداف ورضا الزبائن.

إن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف قد يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمات الصناعية ويحسن من دافعية العمل ويزود الإدارة العليا بأداة تقييم للأداء ويطور إدارة المنظمات بحيث يساعد في مواجهة المشكلات الإدارية وينمي القدرة على تحقيق الأهداف، لذلك لابد من دراسة معرفة مدى تطبيقه في المنظمات الصناعية وأثر تطبيقه على الأداء المؤسسي، وتشجيع المنظمات على تفهمه وتطبيقه لتحسين أدائهم.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تتخلص مشكلة الدراسة في عدم أدراك العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية لأثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي، فنلاحظ أن المنظمات الصناعية العربية عامة والعراقية خاصة تعاني من مشكلات انخفاض مستويات الأداء، وضعف الأساليب الإدارية، لذلك فإن المنظمات الصناعية تحتاج باستمرار لمعرفة طرق تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل الكلفة وكيفية الحصول على أفضل الأساليب وأحسن الطرق للوصول إلى الأهداف، ولكن المشكلة هي أن معرفة الطرق والأهداف ليست كافية للوصول إلى النتائج، فالمنظمات بحاجة إلى جهود كبيرة ومستمرة لتطبيق المفاهيم وتغيير الواقع بأساليب علمية وميدانية، لذلك أن من المفيد استخدام أساليب إدارية حديثة، كالإدارة بالأهداف.

هناك نماذج تطبيقية لأسلوب الإدارة بالأهداف في المجالات المختلفة كالمؤسسات التعليمية والتربوية وفي بعض المنظمات الصناعية.

إن محافظة السليمانية كإحدى محافظات إقليم كوردستان العراق شهدت في السنوات القليلة الماضية تطورا نوعيا في مجال المنظمات الصناعية حيث أنشأت معامل متطورة للأسمنت وطورت معامل أخرى كانت موجودة من قبل، بالإضافة إلى إنشاء عدد من المعامل الإنتاجية الخاصة، مع وجود معمل للسكائر ومعمل للألبسة، ومصانع للمياه المعدنية، لذلك من الضروري دراسة كيفية تحسين أداء هذه المنظمات وكيفية استخدام أفضل الأساليب الإدارية لإدارتها وتطويرها، فهذه الدراسة محاولة لاكتشاف أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء المنظمات المبحوثة.

1. 3 أهداف الدراسة:

1- بناء إطار نظري حول متغيرات الدراسة.
2- التعرف على مدى إدراك العاملين في المنظمات الصناعية لأسلوب الإدارة بالأهداف.
3- التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء في المنظمات الصناعية.

4- التعرف على مستوى الأداء في المنظمات الصناعية.
5- الوصول إلى بعض النتائج والتوصيات التي قد تسهم في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، ويؤدى إلى رفع مستوى الأداء في المنظمات الصناعية.

1. 4 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أنها تسعى إلى بيان دور أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على الأداء في المنظمات الصناعية، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الناجحة في إدارة المنظمات، ويحقق غاية المنظمة في تحقيق أهدافها في المستقبل، وتنبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية:

1- ندرة الدراسة في مجال استخدام الأساليب الحديثة للإدارة في المنظمات الصناعية وخاصة أسلوب الإدارة بالأهداف وبشكل أخص في مجال المنظمات الصناعية في الدول النامية.
2- تعد هذه الدراسة جديدة حسب علم الباحث، وبعد الاطّلاع على البحوث السابقة في حدود المنطقة الجغرافية للبحث لم يجد الباحث أية دراسة في مجال الإدارة بالأهداف.
3- حاجة الأنظمة الإدارية بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص إلى أساليب متطورة في الإدارة، وتشجيع المدريرين للاستفادة من النظريات الحديثة والأساليب المجربة في الإدارة لتنمية القدرات الإدارية، ورفع مستوى الأداء، ورفع الإنتاجية في المنظمات الصناعية.
4- المنظمات الصناعية بحاجة دائمة إلى معرفة طرق تطوير الأداء وكيفية رفع الإنتاجية ورضا الجمهور، لذلك نري أن هذه الدراسة تخدم المنظمات لمعرفة رفع أداءها التنظيمي.
5- تفتح آفاقا للباحثين مستقبلا لإجراء بحوث أخرى حول الموضوع، ولاسيما في المجالات الإدارية المختلفة وكيفية تطبيقها بصورة أفضل.

1. 5 أسئلة الدراسة:

1- ما مدى إدراك العاملين في المنظمات الصناعية لأسلوب الإدارة بالأهداف؟
2- ما تصورات المبحوثين نحو الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية المبحوثة؟

1. 6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) على أداء المنظمات الصناعية بأبعادها(الجانب المالي، الجمهور، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي.
2- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الجمهور كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي.
3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي.
4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (تحديد الأهداف في مستويات

المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لتطبيق الإدارة بالأهداف، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، طبيعة الوظيفة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، طبيعة الوظيفة).

1. 7 التعريفات الإجرائية:

الإدارة بالأهداف: هي إحدى الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتساعدها في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات والأقسام، حيث يقوم المسؤول ومرؤوسوه معا بوضع الأهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها، ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المرؤوس تجاه الهدف المتفق عليه (المغربي، 2007: 173).

ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية:

تحديد الأهداف: يقصد به وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها (شريف، 2003: 204) وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بعد تحديد الأهداف.

المشاركة: إفساح المجال للأفراد في إبداء أرائهم ومقترحاتهم وتوصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم أو دائرتهم (العدوان، والخوالدة، 2008: 18)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد مشاركة العاملين في تحديد الأهداف.

تقيم أداء العاملين:عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا (الهيتي، 2000 :177) وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد تقييم أداء العاملين.

الأداء التنظيمي: الأداء التنظيمي عبارة عن قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، ومدى قدرتها على التكييف بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتعزيز أنشطتها باتجاه أهدافها (الغالبي، وادريس،2007: 88)، ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية:

الجانب المالي: عبارة عن الجانب التي يؤكد على توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف المالية للوحدات المحلية والسعي لتحقيق الإنتاجية والأرباح (الماضي، 2005: 19) وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الجانب المالي.

الجمهور(العملاء): عبارة عن تحقيق أفضل وضع للمنظمة بالنسبة للشريحة التسويقية محليا وتصديريا، ويبدأ التحليل ببداية أساسية، وهي استطلاع رأي الجمهور حول أنواع المنتجات المطلوب توافرها، والتوقيت المناسب لتقديمها، والأسعار المناسبة، وطرق السداد والتعاقدات، والخدمات المصاحبة، والسابقة، واللاحقة لعمليات البيع، والتعاقد (يوسف، 2005: 287) وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الجمهور.

العمليات الداخلية: وهو الجانب الذي يركز على زمن الإنتاج وجودته والمردودات ونسبة المعيب، وهناك مقاييس لرأس مال العمليات الداخلية مثل الإجراءات الموثقة وقواعد البيانات والبرمجيات للتعامل مع الإجراءات الروتينية المتنوعة(المغربي، 2006: 339) وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بعد العمليات الداخلية.

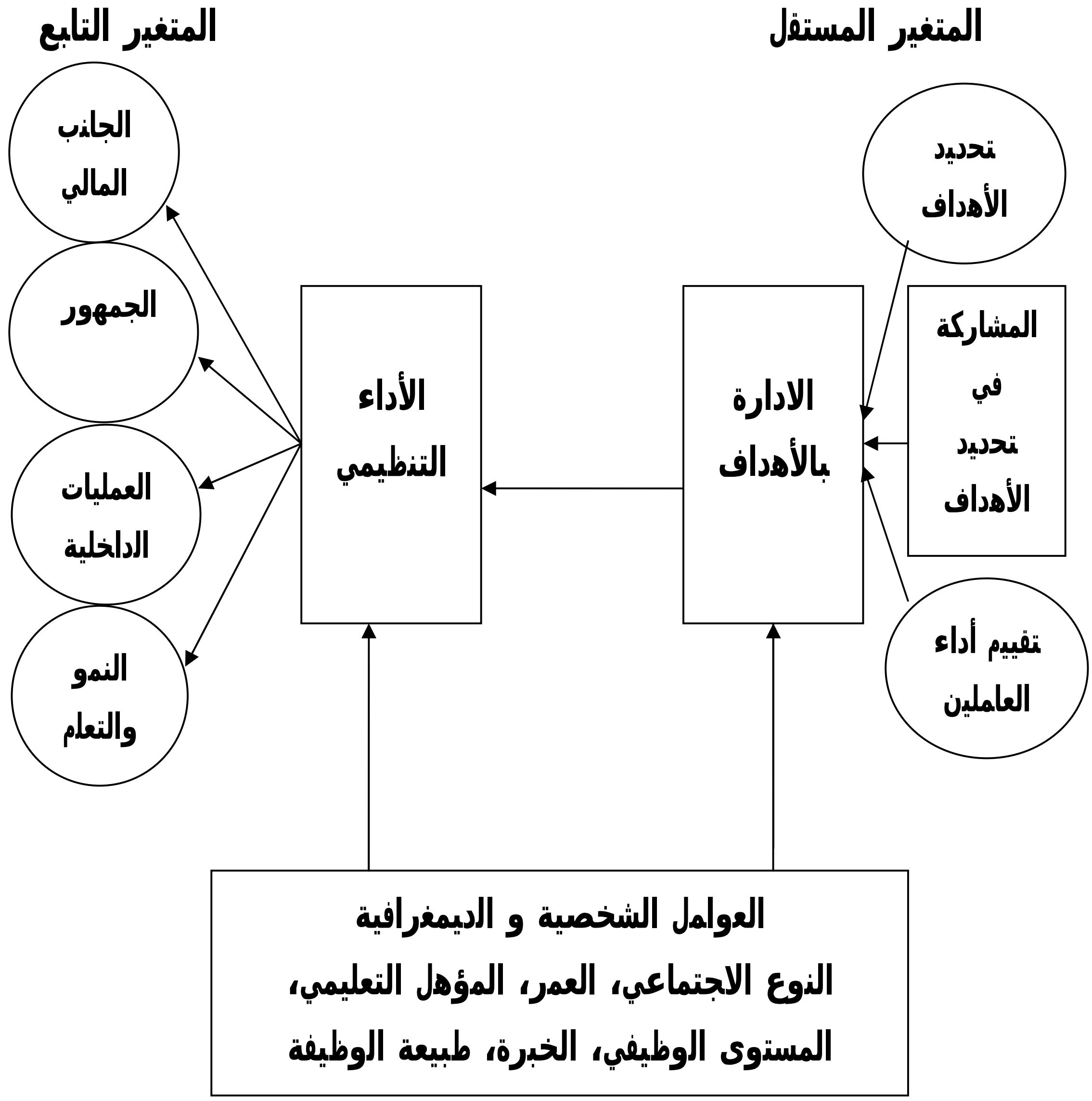
النمو والتعلم: عبارة عن تحديد مقدار الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب، وإعطاء نتائج تتسم بالجودة عند تطبيقات براءات الاختراع، أو إجراء البحوث الأساسية

والمقالات المنشورة، أو إجراء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو أسواق جديدة، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية (المغربي، 2006: 341) وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بعد التعلم والنمو.

بطاقة الأداء المتوازن: قياس أداء المؤسسة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية هي:(المحور المالي، جانب العملاء، مراحل التشغيل الداخلي للنشاط، والتعلم والنمو) (يوسف، 2005: 127).

8.1 نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغير المستقل وهو(الإدارة بالأهداف) والمتغير التابع وهو(الأداء التنظيمي) والمتغيرات الشخصية و الديمغرافية.



شكل رقم(1)

المصدر: إعداد الباحث

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 : مفهوم الإدارة بالأهداف

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة، وأول من نادى به هو بيتردراكر، كما يقول (هواري، 1976: 16): "ربما من الإنصاف أن نذكر أن أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو بيتردراكر Drucker أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة" نيويورك" عام 1954 في كتابه "الإدارة في التطبيق" "The Practice of Management"".

يرى دراكر(Drucker, 1976: 21) أن الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، وإنها أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وإنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.

ويشير(ياسين، 2002: 62) إلى أنه بدون الأهداف لا يمكن أن توجد الإدارة، حيث لا يمكن لأي فرد أو مجموعة أفراد توقع إنجاز نتائج بصورة فعالة من دون تحديد واضح للأهداف، وأصبحت مفهوم الإدارة بالأهداف اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

ويقول(عبوي، 2006: 35) إن الإدارة بالأهداف "هي نتائج تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، مستغلة في ذلك الوقت الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل".

ويرى(لغضر، و حدة ، 2006: 27) أن الإدارة بالأهداف" فلسفة تقوم على تحديد الأهداف، ومشاركة أعضاء التنظيم في وضعها، وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المحصل عليها، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة".

ويشير (المغربي، 2007: 173) إلى إن الإدارة بالأهداف "أحد أساليب التي تستخدمها المنظمة، لتساعدها في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات، والأقسام، يقوم المسؤول ومرؤوسوه معا بوضع الأهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها، ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المرؤوس تجاه الهدف المتفق عليه".

وأكد (الحربي قاسم، 2008: 164) أنها عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه نحو عمل، وأنها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين أيضا، وتشمل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين مما يحسن شبكة الاتصالات.

ويعد (العلاق، 2008: 94-95) الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، وبشكل مشترك، بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، وتهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا، وتركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، وتسعى أيضا إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة.

وأشار(العزاوي، و جواد، 2010: 381) إلى أن الإدارة بالأهداف منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة ترى الدراسة أن الإدارة بالأهداف هي:أسلوب إداري وطريقة حديثة في العملية الإدارية، حيث يشترك فيها الرئيس والمرؤوسون في كافة المستويات الإدارية في المنشأة، أو الشركة، أو المؤسسة في تحديد الأهداف التي تنبغي على الوحدات الإدارية تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه تحقيقها.

2. 1. 1 فلسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها

لكل مفهوم فلسفة معينة تساندها، فان أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على الاهتمام الأقصى بعنصر الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة وباستمرار.

ويرى (توفيق، 2008: 24) أن الإدارة بالأهداف نبعت على أساس حاجة النظام الإداري إلى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ثم استخدام هذه الأهداف نفسها لتقييم الأداء، ووضع أهداف محددة بوضوح، وتحسين عملية الاتصالات بين المديرين والموظفين للمناقشة والموافقة على أهداف الأداء، ويمكن أن تنبع فلسفة الإدارة بالأهداف من خلال إدراك ما يلي:

1- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واحدة و واضحة ومحددة ومتفق عليها.
2- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي الفرد والتنظيم الوصول إليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول إلى النتائج.
3- إنه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ، ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج
4- إن القياس الحقيقي للتقدم لا يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة.

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات وهي: أن الناس في المؤسسات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها، وان الناس في المؤسسات يرغبون في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم ومستقبلهم، وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات، وتدل هذه المسلمات على أهمية العنصر الإنساني في أسلوب الإدارة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي في إدارة الأعمال وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها، وتثق الإدارة بالأهداف في الإنسان القادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، وتؤكد أن هذه الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج تدريبية منظمة متخصصة، تؤدي إلى تنمية قدرات الفرد على التجديد والابتكار وتجعله أهلا للتطوير والتقدم (الحربي موسى، 2008: 10).

تعتمد فلسفة الإدارة بالأهداف كما يشير (شريف، 2003: 203) على الركائز التالية:

1- انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد، وتعزز حماسهم وتدعم دافعتيهم نحو الإنجاز، وإن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بها في تحديد النتائج التي يرغبون الوصول إليها، انطلاقا من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة.

2- انه لا يوجد طريقة مثلى للأداء، وإنما يتوصل المديرون والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقون على تنفيذها، وان العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، ولا يعني ذلك إغفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت) وإنما تركز الإدارة بالأهداف على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لميوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاته، فإذا تلاءم العمل معه، اقبل على المساهمة برغبة قوية تساعد على نجاحه.

3-إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها، وكلما ازدادت الثقة بالإنسان وكلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار، زادت درجات التعاون بين الأفراد، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم، مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الأفراد جميعا نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

4-إن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها، فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم، وتأثير

وتأثر، وتوجيه واقتراحات، فالقائد لا يعمل وحده ولا ينجح دون تعاون بين العاملين معه وتحت قيادته من اجل تحقيق هدف مشترك.

في ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوبا إداريا تهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدأين (الحربي موسى، 2008: 12):

1- مبدأ تحديد الأهداف:

يعد مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف، فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فإذا لم يكن هناك أهداف كان الجهد الجماعي جهدا ضائعا.

تستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمة، فالرؤساء والمرؤوسون يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج (شريف، 2003: 204).

2- مبدأ المشاركة:

تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوئها تحديد مستويات الانجاز وتحقيق الأهداف، ومشاركة الإدارة مع العاملين في هذه الجوانب تساعد على فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف، وتتطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكفايات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة (شريف، 2003: 204).

ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج هامة تعد من ابرز سمات الإدارة بالأهداف كما أشار إليها (الحربي موسى، 2008: 14-16) وهي : الالتزام، وتحمل المسؤولية، ورفع الروح المعنوية.

1- الالتزام: يساعد الالتزام المنظمة من خلال مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء، في تحديد أهداف المنظمة الإدارية وتحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وهذه فائدة تتميز بها الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تفرض على موظفيها الأهداف والإجراءات والوسائل مما يولد لديهم قناعة تجعلهم غير متحمسين لإنجازها، أما المشاركة في وضع الأهداف فتوفر لدى الأفراد قناعة بالانتماء لتلك الأهداف وبالتالي الحرص والإخلاص في تحقيقها.

2- تحمل المسؤولية: تعد القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل سمات الإداريين، وتعد الإدارة بالأهداف نتيجة من نتائج مبدأ المشاركة، حيث تتوزع الأدوار بين العاملين، إذ يتولى كل فرد منهم إنجاز أهداف معينة خاصة به، وهذا من شأنه أن يجعل كل إدارة مسؤولة مسؤولية مباشرة عن إنجاز تلك الأهداف وبالتالي يركز الفرد جهوده داخل التنظيم نحو تنفيذ أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت يقوم الفرد ذاتيا للتحقق من إتقان أدائه بدلا من الاعتماد على التقويم الخارجي.

3- رفع الروح المعنوية: يشعر المرؤوسون في أثناء مشاركة الرؤساء في التخطيط للمنظمة وأهدافها وأنشطتها بأهمية ما يقومون بها من أعمال، وأن قيمة ما ينجزون من أعمال يتوقف على مدى إخلاصهم وأمانتهم وجهدهم ومهارتهم، وهذا الإنجاز يشعرهم بتقدير الذات، مما يزيد من رضاهم الوظيفي، ويزيد من فاعلية أدائهم وفاعلية منظمتهم.

2. 1. 2 أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف

مما لاشك فيه أن كل عمل لابد أن يكون له غرض وهدف معين، فإن تطبيق الإدارة بالأهداف لها أهداف معينة أشار إليها (عبوي، 2006: 45) وهي:

1- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى، والأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.

2- ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.

3- تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الايجابية السريعة ، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية.
4- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.
5- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام.

2. 1 .3 العناصر الرئيسية للإدارة بالأهداف

وهناك عناصر أساسية للإدارة بالأهداف تميزها عن الأساليب الأخرى للإدارة، وهي متطلبات أساسية لإنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف:

1- **التفويض**: ويقصد به عدم تركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة، وإنما تخويل المرؤوسين القيام بوظائف ومهام محددة وتمتعهم ببعض الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك، على أن يتم ذلك في ظل السلطة الرئاسية للرئيس الإداري بمعنى احتفاظه بحق الرقابة وحق استرداد تلك السلطة متى شاء، أي إن التفويض لا يعني التحويل النهائي للسلطة الإدارية .

2- **المشاركة**: وتعني إسهام الموظفين في التصميم والإشراف ورسم وتنفيذ سياسات المنظمة التي ينتمون إليها، بمعنى أن القرارات لا تكون حكرا على شخص واحد أو حتى مجموعة صغيرة تملك السلطات والصلاحيات، ولكن يجب أن تتسع دائرة صنع القرار بحيث تشمل أكبر عدد ممكن من الموظفين في المنظمة.

3- **تقييم الأداء**: ويقصد به النظر إلى تقييم الأداء كنظام فرعي داخل النظام الكلي، وتحدد مكونات الأداء منها: وضع معايير الأداء، ونقل توقعات الأداء للعاملين، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي، ومناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

4- نظم الرقابة: أي تغيير المفهوم السائد للرقابة والذي يعني تصيد الأخطاء بعد حدوثها وتوقيع العقوبة على المخطئ، إلى اعتبارها أداة للضبط والسيطرة، والهدف منها

تجنب وقوع الأخطاء وتصحيح الانحرافات قبل استفحالها، ولا يتأتى ذلك إلا بوضع برامج عمل وتحديد معايير للأداء يمكن بواسطتها معرفة الإنجازات والانحرافات.

5- **نظام الحوافز**: أي التحرر من القواعد الجامدة التي تحكم نظام الحوافز ووضع نظام للحوافز ترتبط بالأداء الفعلي، طبقا لبرامج العمل ومعايير الأداء التي تكون قد تقررت مسبقا(الحربي موسى، 2008: 22-24).

أما (القريوتى، 2006: 139) فحدد العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف كالتالي:

1- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.

2- أن يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم إن يعملوا على تحقيقها.

3- أن يتم قياس الأداء على أساس النتائج المتحققة.

2. 1. 4 متطلبات الإدارة بالأهداف

إن متطلبات الإدارة بشكل عام هو تحقيق تلك الأهداف التي من أجلها وجدت المنظمة، والإدارة بالأهداف ما هي إلا وسيلة متطورة لتحقيق أهداف الإدارة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال بناء فريق عمل متجانس تنسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ولإيجاد هذا التناسق لابد من وجود عدة متطلبات ذكرها (حمود، واللوزي، 2008: 93):

1- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.

2- الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.

3- اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز، واتباع مبدأ المرونة في التنظيم.

4- الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها لمتابعة انجاز الدواء بغية تصحيح الانحراف في العمل.

5- القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.

6- اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي.

7- اتباع نظام متطور للمعلومات إلي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة.

أما (لغضر، وحدة ،2006 : 112-113) فقد حدد متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف بالتالي:

1- ضرورة توافر ثلاثة شروط أساسية في المؤسسة وهي: المناخ الإداري الملائم، وضوح تنظيمي، ونظام معلومات فعال.
2- الإدارة الذاتية واللامركزية، وتزويد الفرد بسلطة اكبر، وتحميله مسؤولية اكبر.
3- عملية الاتصال والتغذية العائدة، من خلال شبكة اتصالات فعالة.
4- التطوير التنظيمي والتغيير، وبناء هيكل تنظيمي مرن.
5- وضوح الأهداف وترتيبها حسب أهميتها وأولويتها حتى يتسنى للقيادة معرفة مسارها وما تريد تحقيقها.
6- دعم القيادة العليا في التنظيم لاعتماد نظام الإدارة بالأهداف.
7- ملاءمة حجم التنظيم وهيكله.
8- قرب المسافة بين فروع المؤسسة الواحدة.
9- مدى تناسق وانسجام مجموعة المديرين، من حيث المؤهلات العلمية والخبرات التنظيمية وحقول الاختصاص.
10- عدم التنوع الكبير في الخدمات وتحديد الزبائن.

ولتحقيق متطلبات الإدارة بالأهداف، هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد عدد الخطوات ونوعية كل خطوة أو مرحلة من المراحل، ويرجع هذا الاختلاف إلى قناعة وخبرة كل منهم ونظرته إلى الإدارة بالأهداف، أما (المغربي، 2007: 173) فقد أشار إلى أن الإدارة بالأهداف تتم من خلال الخطوات التالية: وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من قبل الإدارة العليا، ووضع أهداف الوحدات الرئيسية من قبل رؤساء الإدارات الرئيسية، ومناقشة أهداف الإدارات بين الرؤساء والمرؤوسين، ووضع الأهداف الفردية على أساسها، ووضع الأهداف الفردية لكل فرد، حسب مواعيد زمنية لتحقيقها، والتغذية العكسية عن طريق لقاءات بين الرئيس والمرؤوس مرات عدة، لمراجعة أداء المرؤوس وتقييم تقدمه نحو تحقيق الهدف.

أما حول المهارات الأساسية والضرورية لتطبيق الإدارة بالأهداف، يشير (حمود، واللوزي، 2008: 93) إلى عدة مهارات ضرورية لتطبيق الإدارة بالأهداف وهي:

1- المهارة في وضع الأهداف.
2- المهارة في تطبيق الأهداف.
3- المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

2. 1. 5 مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة بالأهداف:

لكل عمل مزايا وصعوبات عند تطبيقها، فأسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الجديدة نسبيا لها مزايا في التطبيق قد تؤدي إلى تنمية وتطوير العمل الإداري وزيادة الأداء في الجوانب المختلفة للمنظمة، وهناك أيضا صعوبات تقف أمام تنفيذ خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف لابد أن تحدد للسيطرة عليها وتجاوزها، فيما يلي أهم المزايا والمعوقات:

أ- مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب لابد أن يكون له جوانب ايجابية، ذكرها (توفيق، 2008: 144) وهي:

1- يمكن الحكم على أداء المرؤوس بطريقة أكثر دقة، بموجب النتائج، وليس بناء على آراء عامة أو شخصية.
2- يتكون لدى المرؤوس فكرة واضحة عما يتوقعه منه الرئيس، وهذا الوضوح الزائد يحفزه لأداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستواه.
3- يلمس المرؤوس ثمرة جهوده بوضوح فتتحسن معنوياته وترتفع بالتالي إنتاجيته.
4- يتشجع المرؤوس على تطوير نفسه، ويصبح بمقدوره تحليل نقاط قوته وضعفه، ويتعرف على ما يجب أن يفعله كي يتطور وتزيد فرصته في الترقي.
5- يكون المرؤوس على دراية بالموقف الكلي وعلى مدى علاقة وأهمية عمله كفرد بالنسبة لجهود العمل في الإدارة التي يعمل بها.

أما (عبوي، 2006: 85) فيحدد مزايا أخرى، منها:

1- جعل التنظيم في مختلف المستويات على درجة عالية من الوعي العميق بالأهداف المطلوب تحقيقها، وينعكس هذا على الإنتاجية في الأفراد والمنظمة.
2- تمكين المدرين من التخطيط بشكل أفضل، وتحسين الأداء الإداري، وتحسين الرقابة، وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
3- يزود المديرين بقاعدة سليمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات، وربط التعويض بدرجة إنجاز الأهداف.
4- تطوير نظام تقييم الأداء، ووضع أسس أكثر ملاءمة لتطوير الإدارة وزيادة الكفاءة الإنتاجية

ولدى (لغضر، وحدة ،2006: 100) مزيد من المزايا للإدارة بالأهداف حيث يحددها حسب المجالات المختلفة كالآتي:

1-في مجال التخطيط: حيث أثبتت الدراسات أن مساهمة نظام الإدارة بالأهداف في تحسين عملية التخطيط فعالة، كونها تهتم بتحديد الأهداف، والعمل على بلوغها، في ظل الإمكانيات والوسائل المتاحة.
2- في مجال القيادة: يهتم بتنمية القيادة الإدارية، وذلك بإعطائه حرية التصرف لاختيار الأساليب الملائمة للعمل.
3- تقريب الهوة بين الأنظمة الشخصية واللاشخصية، والتركيز على تطبيق أهداف التنظيم الضرورية، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.
4- الرقابة الذاتية: حيث أن الإدارة بالأهداف توفر معلومات عن الأهداف المراد الوصول إليها، والمقاييس اللازمة لمعرفة مدى تقييمهم في سير العمل الخاص بهم.
5- العلاقات الإنسانية: حيث تدعم أواصر التقدير المتبادل بين أعضاء المؤسسة، وان العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تصبح أساسها تحقيق النتائج.

2. معوقات نجاح الإدارة بالأهداف:

بالرغم من وجود الفوائد والمزايا التي ذكرناها، هناك عدة معوقات أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، أشار إليها (عبوي، 2006: 89)، وهي:

1- صعوبة تعلم المديرين لكيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العملية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري، وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس.
2- تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجدها هذا النظام بين الرئيس والمرؤوس، يفقدها بعض سلطاتها، وتنقص من رقابتها، وتستغرق جزءا كبيرا من وقتهم، فضلا عن ذلك يرى بعض المدرين أن مرؤوسيهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف.
3- يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، لان هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.

ويذكر(لغضر، وحدة، 2006: 108-111) أن هناك صعوبات تقف أمام تطبيق الإدارة بالأهداف موزعة حسب المجالات التالية:

1- مجال القيادة: حيث يجعل القادة يركزون على الهدف والنتيجة والتقصير في الاهتمام بالنظام بشكل عام.
2- صعوبة التكيف مع النظام، والافتقار إلى الموارد البشرية والمادية والمالية التي تساعد على تحقيق ذلك.
3- المبالغة في تحديد الهدف والتركيز على النتائج، حيث يؤدي إلى إهمال الوسائل المؤدية إلى ذلك وعدم القدرة على توظيفها برشادة بما يتطلبها النظام.

ويذكر(حريز، 2008: 197) سلبيات إضافية وهي: أن بعض الإدارات العليا تنظر إلى نمط العلاقات التي توجدها الإدارة بالأهداف بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤكد على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف على انه يفقدها بعض سلطاتها، وفي جهة أخرى

أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة والخاصة إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وعليه فان نظام الإدارة بالأهداف لايوافقها كونها تنظر إلى التنظيم على انه يتكيف حسب الأهداف المتغيرة، بالإضافة الى ذلك فإن كثرة الأعمال الورقية تستنفد طاقة الإدارة بالأهداف.

2. 1. 6 المكونات الرئيسية للإدارة بالأهداف

تتكون الإدارة بالأهداف من عدة مكونات والتي تعتبرها الدراسة أبعادا للإدارة بالأهداف وهي:

1- تحديد الأهداف:

تعد مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يمثل أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، وتستند الإدارة بالأهداف كما يشير لها (شريف، 2003: 204) إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمة، فالرؤساء والمرؤوسون يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج.

وذكر سويس(Swess, 2007: 64) أن الإدارة بالأهداف تركز على تحقيق أهداف كمية ومحددة، وتحديد التكاليف لكل هدف، والخطوات المحددة التي تقودنا إلى الهدف، وإجراء لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين، لمراجعة الأداء ومناقشة المشاكل، وإن جميع المنظمات تحدد مجموعة من الأهداف كإطار كلي، ولكن يجب أن تتوفر درجة عالية من الانسجام والاتساق بين هذه الأهداف، فلا يتناقض أو يتعارض أحدها مع الآخر، سواء من حيث التوقيت، أو التتابع، أو الموارد المطلوبة أو التكنولوجيا المستخدمة لتحقيقه، كذلك فإن ترتيب الأولويات بين هذه الأهداف أمر ضروري، ولابد أن تبذل الإدارة العليا عناية كبيرة عند تحديد الأهداف الكلية والجزئية، وتخصيصها للإدارات

والوحدات، فتحديد الأهداف عملية صعبة، وتتضمن درجات من المخاطرة، لذلك تتطلب مجهودا كبيرا وتفكيرا عميقا حتى يتم تحديدها بالشكل السليم.

تحديد الهدف كدافعية للأداء

إن تحديد الهدف كنظرية مستقلة له علاقة بأكثر من مدرسة في الإدارة، يقول(عبوي، 2006: 29) تحديد الأهداف من النظريات الدافعية الشهيرة، لأن عمليات الدوافع تكمن في أن للأهداف وظائف وآثارا مقررة على الأفراد والجماعات، من هذه الوظائف:

1- تحدد الأهداف السلوك وتوجهه، فالأهداف توجه الجهد الإنساني في اتجاه محدد.
2- تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوئها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات أو التنظيمات.
3- تمثل الأهداف مصدرا من مصادر الشرعية، فالأهداف تعطي المبرر للقيام بالأنشطة وتخصيص المواد لتنفيذ تلك الأنشطة.
4- تؤثر الأهداف على هيكل المنظمة، حيث أن الأهداف تحدد إلى حد كبير أنماط الاتصال، وعلاقات السلطة والقوة وتقسيم العمل.

مواصفات الأهداف:

هناك مواصفات معينة يجب مراعاتها عند كتابة الأهداف (توفيق، 2008: 64)

1- كتابة الأهداف بصيغة المضارع أي انجازها في المستقبل.
2- ربط الأهداف بمجال الأداء الذي اتفق عليه وليس بعيدا عنه.
3- تحديد الأهداف بشكل كمي يمكن قياسه.
4- تحديد الزمن الذي ينجز خلاله العمل.
5- الأهداف تكون واقعية وممكن تحقيقها .
6- انسجام الهدف مع سياسات المنظمة
7- تكتب الأهداف بمشاركة الرئيس والمرؤوس بعد المناقشة والاتفاق.

وحول توصيف الأهداف ذكر(لغضر، وحدة، 2006: 23) أن هناك أسسا وقواعد علمية دقيقة ينبغي استخدامها لتحديد الأهداف وهي:الوضوح والترتيب حسب الأولوية،

والواقعية حسب حجم الإمكانيات والموارد المتاحة، المرونة والقابلية للتعديل والتغيير، والقابلية للقياس ووضوحه للأطراف.

وترى الدراسة أن تحديد الأهداف عبارة عن وضع أهداف كمية قابلة للقياس وموضوعية تنسجم مع قدرة المنظمة، تكون واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين، وتكون مرنة وقابلة للتعديل حسب حاجة المنظمة.

2- المشاركة في تحديد الأهداف

يقصد بالمشاركة عملية مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف في جميع مستويات المنظمة، ذكر (النعيمي، وعبدالهادي، 1990 :163) أن المشاركة" هي الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المنظمة بدور دائم ومنظم في وضع السياسة العامة المازمة لسير المنظمة، أو إدارتها العادية على نحو يحدد من سلطة رأس المال المطلقة في حكم المنظمة، واتخاذ القرارات فيها طبقا للنظرية التقليدية".

وأشار(الخضرا، وآخرون، 1995: 262-263) إلى أن المشاركة" تعتمد على أساس أن العمال يرغبون في تأييد القرارات التي يساهمون في صنعها، ويركز على مبدأين، هما:

1 تطوير أعمال المرؤوسين وإعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية في إعمالهم.

2 إعادة توزيع السلطة لصنع القرارات في المستويات الدنيا في المنظمة.

والمشاركة كما يراها (الخضرا وآخرون، 1995 :263) "عبارة عن مساهمة عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرار، مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المرغوبة" والفكرة الجوهرية وراء الإدارة بالمشاركة هي إن الموظفين الذين يساهمون في وضع برنامج ما، سيعملون جهدهم لتطبيقه والوصول إلى النتائج المرجوة.

ويذكر(العدوان، والخوالدة، 2008: 18) أن المشاركة "إفساح المجال للأفراد في إبداء أرائهم ومقترحاتهم وتوصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم أو دائرتهم".

وترى الدراسة أن مفهوم المشاركة عبارة عن عملية اشتراك الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات كل فرد حسب

المستوى الإداري واختصاص العمل،بحيث يؤدي إلى التكامل في تحقيق النتائج، ويمكن أن يكون مجالات المشاركة بالتالي:

1-المشاركة في صياغة السياسة العامة والأهداف النهائية للمنظمة..

2- المشاركة في تخطيط الأداء، والقرارات الخاصة بتشغيل المواد المتاحة.

3-المشاركة في صياغة الإجراءات وعمليات الرقابة والمراجعة.

وحول صيغ المشاركة يشير (عبوي، 2006: 47) إلى أن المشاركة يتطلب من المدرين عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين بهدف إشراكهم في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب إداري، حيث يجب أن تكون المعلومات الكافية متوافرة لدى المدرين لنقلها إلى المرؤوسين وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة واقتراح الأساليب المناسبة، وذلك بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل، واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج.

3- تقييم أداء العاملين.

يعد تقييم أداء العاملين من الركائز الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومؤشر دقيق لمعرفة الأداء كما أشار إليه (توفيق، 2008: 100) بأن تقييم أداء العاملين"عبارة عن معرفة تقدير رقمي لمستويات الأداء المختلفة لكل هدف من الأهداف المحددة".

ويشير (العقيلي، 1996: 191) إلى أن تقييم سلوك الأفراد في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة ما يجري في نهاية الملاحظة ونقد وجهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة وبشكل موضوعي دون تميز لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة.

وأكد (الهيتي، 2000 :177)إلى أنها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً".

وتشير(البرنوطي، 2007: 418) إلى إن تقييم الأداء في المنظمة التي تعتمد على الإدارة بالأهداف تختلف عن تقييم نظام الإدارة التقليدي، لان نظام الإدارة بالأهداف يتم بموجبه الاتفاق والتعاقد مع كل فرد في المنظمة على ما سيحققون خلال السنة أو فترة معينة وحسب ظروفهم الخاصة، ففي نهاية الفترة المحددة يتم مراجعة التعهدات والتأكد من مدى الالتزام بها، لذلك فان المنظمة لا تحتاج إلى تقييم الأداء للموظف بل يتم مراجعة التعهد وتقدير مدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذه، فهذه المراجعة تمثل البديل لعملية التقييم.

ويذكر (رشا، 2009، 134) أن تقييم الأداء عملية مراجعة النشاط الإنتاجي لهؤلاء الأفراد لتقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى (عليان، 2010: 151) أن تقيم الأداء أمر مهم في المنظمة، لأنه يشجع العاملين على انجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، ويعد أفضل وسيلة للتمييز بين أداء العاملين في المنظمة، وعادة تكون بشكل رسمي سنويا، ويمكن القيام به بشكل غير رسمي عدة مرات سنويا مما يساعدهم على تلافي أوجه القصور في هذا المجال أولا بأول، وبالتالي تحسين أدائهم السنوي العام.

وترى الدراسة أن تقييم أداء العاملين عملية دورية هدفها تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.

أهمية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تعد من الأمور الأساسية في المنظمة حيث أنها كما يراها (رشا، 2009، 134) تساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم،كما إنها وسيلة لتقويم ضعف العاملين وإجراء تحسينات الأداء، والكشف عن الحاجات التدريبية، ومعرفة قدرات الأفراد لترقيتهم إلى وظائف عليا ونقلهم إلى أماكن انسب لهم، وتعد عملية التقييم مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجهم ومستقبل المنظمة.

خطوات تقييم الأداء

يرى (عليان، 2010: 152) أن هناك ثلاث خطوات أساسية لتقييم الأداء وهي:

الخطوة الأولى: تحديد معدل قياس أو مقياس معياري للأداء يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة موظفين في قسم معين، ويجب أن يعرفه العاملون مسبقا، وتكون أهداف هذا المقياس ومعاييره واضحة ومحددة، وذات صبغة كمية قابلة للقياس.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي وجمع المعلومات عن معدلات الأداء الفعلية للعاملين، معتمدة على معلومات دقيقة ذات علاقة بعمل الشخص، وتغطي كامل المدة الزمنية التي تجري على أساسها عملية التقويم.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء، و مقارنة نتائج الخطوة الأولى مع نتائج الخطوة الثانية، وتحديد كل من حجم الانحراف عن المعدل، أسبابه، طرق معالجتها.

طرق قياس أداء العاملين

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة نذكر أهمها (عليان، 2010: 155):

1- **طريقة المقالة أو التقرير:** تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير لوصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل، ورأي المقيم فيه، من مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، لان بعض المقيمين يركزون على عوامل وعناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما إن أسلوب المقيم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقييم.

2- **طريقة الترتيب:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام على شكل قائمة، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقه في الإدارات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين، وعندما يتساوي تقييم أكثر من فرد لاحتلال مرتبة واحدة.

3- **طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين**: تم بموجبه تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، تتميز الطريقة بأنها توفر قدرا معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها إنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتا طويلا في القياس.

4- **طريقة التوزيع الإجباري**: تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي أو المحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في إحدى جانبي المنحنى، ويضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى، تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام وتحقق قدرا معقولا من الموضوعية، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين لتلافيها، ويصعب استخدامها في الأعداد الصغيرة.

5- **طريقة القوائم:** تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تحدد فيها فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربع للتأشير ب(نعم) أو(لا) بما يتفق مع وجهة نظر المقيم نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وفي النهاية تحدد وزن كل إجابة وتجمع قيم الإجابات ومجموع درجات الأداء لكل قائمة، وتتميز الطريقة بسهولتها، ودور المقيم يكون محدودا ويتركز على إخطار إدارة الأفراد في المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء.

6- **طريقة التقييم البياني**: تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالا وشيوعا في المنظمة، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر والخصائص التي يتطلبها العمل الكفء، مثل:كمية العمل، التعاون، المبادأة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف،وغيرها متبوعة بمقياس متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز، من مميزات الطريقة أنها تبرز جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه، ويؤخذ عليها أن عملية إعداد مقياس العبارات

الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كل عبارة إلى جزيئات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد.

7- **طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء:** إن استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء ذكرها أكثر من مصدر، حيث ذكر (العزاوي، وجواد، 2010: 381) أنها منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وتمثل نوعا من التحدي لإمكانات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع.

أما (ثابت، 2008: 332) فيرى ان هناك خطأ شائعا حيث يرى بعض القادة أو الإداريين أن عملية التقييم عملية شخصية يقيم بها الإداريون، ولكن الحقيقة أن التقييم عملية مشتركة بين المسئولون وكل العاملين بغير استثناء عامل واحد حتى الحراث وعامل النظافة، لان اشتراك كل أولئك في عملية قياس الأداء سيتضح للقائد نتائج ما لم يكن يظن من قبل على أية حال.

يرى (عليان، 2010: 158) بأنها معرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها، أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعة غير مرضية، لذلك يعتمد التقييم على النتائج.

خطوات منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين

حدد لارسون (Larson, 1995: 534) في دراسته المشار إليها في **(**العزاوي، وجواد، 2010: 381 **)** مجموعة من الخطوات وهي:

1- تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.
2- تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
3- مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين، وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

4-يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج، أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين.

2.2 الأداء التنظيمي:

تعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما للمنظمات بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص، وذلك لان المنظمات الصناعية تعتمد أساسا على مؤشرات للأداء، قابلة للقياس، وأن نمو الدخل الحقيقي في الدول ورفع مستوى المعيشة بها يعتمد أساسا على رفع كفاءة الأداء، كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لأي بلد.

الأداء التنظيمي عبارة عن قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، ومدى قدرتها على التكييف بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتعزيز أنشطتها باتجاه أهدافها (الغالبي، وادريس،2007: 88).

ويرى سلاك (Slack, 1998 :40) المشار إليها في (محمد، 2008) أن هناك مجموعة من المعايير، وخاصة في المنظمات الصناعية، إذا ما استطاعت أية منظمة تحقيقها فيمكن القول إن أداء تلك المنظمة عالية، وهذه المعايير هي: الجودة، السرعة، الاعتمادية، الكلفة، المرونة.

وعرفه كوتلر (Kotler, 2000: 40) بأنه: تحديد أصحاب المصالح، تحسين العمليات الأساسية، تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، إدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجيات واضحة ومفهومة ومعرفة للعاملين.

وأكد دافت (Daft, 2001: 9) بعدا آخر للأداء التنظيمي بأنه المحصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل في أي منها لابد من أن يؤشرها الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة.

وأشار (درة، 2003 :69) إلى أن الأداء عبارة عن "تفاعل بين السلوك والانجاز، أوانه السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى ابرازالانجازاوالنتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية،وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى".

ويذكر (العدوان ، والخوالدة، 2008: 18) أن الأداء المؤسسي"عبارة عن إيجاد البيئة التنظيمية الداعمة التي تسعى إلى زيادة دافعية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل مما ينعكس ايجابيا على العمليات الداخلية ورضا زبائنها ومتلقي الخدمة وبعد التعلم والنمو لدى العاملين".

وترى الدراسة أن الأداء التنظيمي عبارة عن النتائج والمخرجات والأهـداف التـي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، بحيث يكون هنـاك تـوازن بـين النتـائج والأهداف من الجانب المالي والجوانب الأخرى غيـر الماليـة، مثـل رضـا الجمهـور والعمليات الداخلية والنمو والتعلم في المنظمة، والتوازن بين النتائج يقـاس عـن طريـق بطاقة الأداء لمتوازن التي نركز عليه في هذه الدراسة .

1.2.2 مقاييس الأداء التنظيمي

يعد قياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة من الأمور المهمة في تحقيق استمراريتها، لذا فإن قياس أدائها يجب أن يتضمن عدة مؤشرات أساسية، وهي مؤشرات تقيس نشاط المنظمة ككل، وتوفر تغذية عكسية لمساعدة الموظفين في المنظمة على تحديد المشاكل وفرص التحسين. كما يجب تحديد مقاييس الأداء على أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحددها أهداف المنظمة، والتي تمثل مجموعة من العناصر مثل (الجودة، تخفيض التكاليف، خدمة العملاء، الوقت)، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المالية والاجتماعية، وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتسهل المقارنات عبر الوحدات الفرعية المختلفة، كما يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، طويلة الأجل وقصيرة الأجل، كابلان ونورتن(Kaplan & Norton, 2004:10-12).

إن عملية قياس الأداء تعد ضرورية لأنها تمكن المنظمات من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي من أجل تقييم مدى تقدم أدائها، وتساعدها في إعادة تركيز

اهتمامها على الإستراتيجية، هذه الصورة السريعة لواقع تقدم المنظمة يجب أن تقارن داخليا ومع الآخرين بواسطة الطرق التالية: (Ingram & McDonnell, 1996: 40)

1- الأداء الماضي (Past Performance): النجاحات المسجلة والمحققة في الماضي.

2- المقارنة المرجعية: عملية مقارنة الأداء مع الشركات الأخرى.

3- الأهداف (Goals) (الأداء المخطط للمستقبل): مقارنة الأهداف المتحققة مع الطموحات والتوقعات الإستراتيجية.

ونظرا لتعدد المؤشرات أو المقاييس المستخدمة في عملية تقييم الأداء، فان تبويب مؤشرات الأداء يمكن أن تنقسم إلى (علي، 2002: 40):

1- **مقاييس الأداء المالية:** وهي المقاييس التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية الداخلية نظرا لاهتمام إدارة المنظمات بزيادة ثروة المساهمين، وهذه المقاييس تستخدم في تقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المنظمة مثل(العائد على الاستثمار، الدخل المتبقي، والقيمة المضافة الاقتصادية)، وهي تعد ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي التي تتم على مستوى أعلى من المستويات التشغيلية الدنيا بالمنظمة، والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ربف.

2- **مقاييس الأداء الغير المالية:** إن التغيرات في بيئة العمل، وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء، وشدة المنافسة أدت إلى إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمنظمة تتلائم مع الأهداف الإدارية الحديثة مثل(مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكار)، وتحل محل مقاييس الداء المالية قصيرة الأجل، وتعد مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية، فهي تمثل محاولة للتأكد على أهمية توجيه العمليات التشغيلية، وأنها لا تحل محل المقاييس المالية، ولكنها تدعمها وتكملها حيث تغطي جوانب عديدة تتعلق بعوامل النجاح الأساسية مثل(التوقيت المناسب، جودة الخدمة، والعمليات المتعلقة بالابتكار والتجديد)، ويجب ربط مقاييس الأداء غير المالية ببعضها حتى لا يحدث تعارض بينها، بالإضافة إلى مقاييس الأداء الكمية، يجب أن تتضمن مقاييس الأداء غير المالية بعض المقاييس

الكيفية مثل: (صورة أو سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء العميل، ومرونة العمليات الداخلية)، والتي تعد عناصر هامة لنجاح المنظمة في الأجل الطويل.

2.2.2 بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لقياس الأداء

قدم كابلن ونورتن (Kaplan & Norton) مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أداء المنظمات، والذي يؤدي تطبيقه للتقليل من اعتماد المنظمات الكلي على المقاييس المالية، ثم قدمت بعد ذلك كأداة إدارية عام (1991)، فهي تزود المديرين ومتخذي القرارات بالمقدرة على تطوير المقاييس التي تنبئ بنجاح أو فشل المنظمة، واقترح هذا النظام كمنهج لقياس الأداء المؤسسي بدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات غنية وأكثر ملاءمة عن أداء المنظمات، وفيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية منها، ذلك أن اعتماد نظام بطاقة الأداء على المؤشرات المالية وحدها لم يعد كافيا، حيث أبقى على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير أهداف عملية قياس الأداء وربطها بالإستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة، دايفنج وألبرت وبراون (Davig; Elbert & Brown, 2004: 18).

وذكر (يوسف، 2005: 126) أيضا، أن بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس الأداء المؤسسي يرجع إلى بداية عام 1990 عندما قررت مؤسسة"Norton Nolan" أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من المصطلحات التي أطلقت على بطاقة الأداء المتوازن، فمنهم من سماها بطاقة الانجازات المتوازنة، ومنهم من أطلق عليها بطاقة العلامات المتوازنة، ومهما اختلفت المصطلحات أو التسميات فإن تلك البطاقة تتعلق بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة ككل، وعرف نظام بطاقة الأداء المتوازن بأنه مجموعة من المبادئ

والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المنظمات في أربع مناطق عامة(المالية، الزبائن، التعليم، والعمليات الداخلية) كارليس وبينون(Charles & Pineno, 2004: 21).

وأشار(الماضي، 2005: 18) إلى أن نموذج تقييم الأداء المتوازن يعتبر من احد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقيم الأداء المؤسسي، حيث يستهدف وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط، حيث درجت كثير من الإدارات على التركيز على بعد الأداء المالي دون الالتفاف لباقي الجوانب التنظيمية الأخرى، ويعد هذا النموذج نظاما إداريا إلى جانب كونه نظاما قياسيا،لأنه يمكن الوحدة المحلية من تحديد الرؤية المستقبلية (Vision)، والرسالة التنظيمية (Mission) بوضوح وتحويلها إلى خطة عمل، ويحقق هذا النموذج نوعا من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، بما يتضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للوحدة المحلية.

وأشار (يوسف، 2005: 127) إلى أن مقياس الأداء لايركزعلى المقاييس المالية،بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات الأداء، ويعمل على قياس أداء المؤسسة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية هي:(المحور المالي، جانب العملاء، مراحل التشغيل الداخلي للنشاط، التعلم والنمو).

وعرفها (المغربي، 2006: 277) بأنها"نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"

أما (جوزان وآخرون، 2003: 225) فيرون أن قياس الأداء ليس فقط سجل للنتائج المحققة، بل يستخدم أيضا كمؤشر للنتائج المتوقعة، وعندئذ سيكون القياس بمثابة وسيلة لتوضيح خطة العمل ومن ثم رسالة مختلف وحدات الشركة، وهي تساعدنا على التركيز على القضايا الحاكمة المرتبطة بالتوازن بين المدى القصير والطويل،ويعتبر أيضا أحيانا بديلا للميزانية.

وترى الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن الوسيلة المتطورة التي يتم عن طريقها متابعة أداء المنظمات وفق الأهداف الموضوعة، وتقييم النتائج المطلوبة من خلال الأبعاد(المالية، والجمهور، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

2. 2. 3 الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن هي (زايد، 2004: 18):

الرؤية والرسالة: مدى تحقيق حلم المنظمة والوصول إلى المستقبل الذي ترغب المنظمة الوصول إليه.

1. **الجانب المالي**: حيث تبين نجاح المنظمة ماليا.
2. **جانب المستفيدين ومتلقي الخدمة**: حيث تبين نجاح المنظمة للعملاء.
3. **جانب العمليات الداخلية**: إجادة العمليات الداخلية.

جانب التعليم والنمو: وهي قدرة المنظمة على التعليم والنمو.

1- المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن:

ذكر (الماضي، 2005: 19) أن المحور المالي يؤكد على توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، أن الأهداف المالية للوحدات المحلية لابد أن تسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة والقيمة مع التأكيد على إن الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المالية فقط يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء.

أما (يوسف، 2005: 216) فيرى أن المحور المالي يسعى بشكل تراكمي مع ما تم في المحاور السابقة إلى تحقيق الغاية الأساسية للمؤسسة والتي من اجلها تم إعداد وتبني تنفيذ الإستراتيجية، والهدف النهائي الذي يسعى الجميع لتحقيقه في هذا المحور هو تعظيم صافي ثروة المساهمين، لذلك يتطلب الأمر استخدام شريحة السوق والإكثار من مستويات الإنتاج، ويمكن تعظيم التدفقات النقدية من خلال استغلال الأصول والموارد المتاحة من مبان وأراض ومخازن وغيرها، واستخدام التدفقات النقدية في مجالين أساسيين الأول منها في عمليات سداد المديونيات المستحقة بالإضافة إلى توظيف جانب منها في عمليات التحديث والتطوير في خطوط وعمليات الإنتاج للحفاظ على الميزة التنافسية للجودة.

ويرى (الغالبي، وإدريس، 2007: 184) أن شروط المنافسة قد تغيرت، وان المقاييس المالية لا تعمل على تحسين رضا العملاء، حيث أن الأداء المالي يعتبر من نتائج النشاطات التشغيلية وان النجاح المالي يجب أن يكون النتيجة المنطقية للقيام بالأمور الأساسية بشكل جيد، ومن جهة أخرى التأكيد على عدم ضرورية المقاييس المالية تعد غير صحيحة، فنظام الرقابة المالية المصمم تصميما جيدا يمكن أن يعمل على تقوية أنظمة إدارة المنظمات بدلا من إعاقتها.

وترى الدراسة أن البعد المالي من أهم أبعاد قياس الأداء ويعتبر مؤشرا رئيسيا لتحقيق الأهداف في المنظمات الصناعية،ويجب أن يركز هذا البعد على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات، والعائد على حقوق المالكين، والعائد على إجمالي الأصول.

2- محور الجمهور (العملاء)

تختار المنظمات الصناعية المقاييس المتصلة بالعملاء من بين المقاييس للأداء، حيث يرى (الماضي، 2005: 19) بأن هذا البعد يركز على مدى أهمية الدور الذي يلعبه رضا المستفيد وإشباع رغباته وحاجاته في تحديد مستوى الأداء العام.

وفي قناعة (يوسف، 2005: 287) فان إستراتيجية التركيز على العملاء تركز على تحقيق أفضل وضع للمنظمة بالنسبة للشريحة التسويقية محليا وتصديريا، ويبدأ التحليل ببداية أساسية وهي استطلاع رأي الجمهور حول أنواع المنتجات المطلوبة توافرها، والتوقيت المناسب لتقديمها والأسعار المناسبة وطرق السداد والتعاقدات والخدمات المصاحبة والسابقة، واللاحقة لعمليات البيع والتعاقد، واستمرار التمسك بخفض التكلفة وأعلى جودة، مع الحفاظ على أسعار بيع تنافسية يمكن للمؤسسة تحقيق رضاء كامل للعملاء واستمرار النمو في شريحة السوق إلى حدود متميزة مما يكون له الأثر الأكبر في تعظيم الدخل أو التدفق النقدي في المحور المالي.

أما (المغربي، 2006: 337) يعتبر أن المنظمة يجب أن تركز على جواب السؤال الأصلي: كيف يرانا العملاء؟ وإننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم

(الشكاوى، تكرار عمليات الشراء) وهناك مؤشرات مثل عدد العملاء، حجم المبيعات، الصورة الذهنية للعلامة التجارية، ولاء العميل، عدد الشكاوى، مدة العلاقة بالعميل.

ومن جهة أخرى فان (الغالبي، وإدريس، 2007: 182) يريان أن وضع متطلبات وحاجات الجمهور والعملاء في قلب إستراتيجية المنظمة يعد ذات أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويتحقق هذا من خلال مقدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية عالية وأسعار معقولة، وان الاعتماد على تقييمات العملاء لتحديد مقاييس أداء المنظمة،يجبر تلك المنظمة على أن تنظر إلى أدائها بأعين العملاء.

وترى الدراسة أن الجمهور أو العملاء يعد من أهم الأولويات الذي يجب أن تعتمد عليها المنظمات الصناعية لتحقيق الأهداف ويعد من الأدوات المهمة لقياس الأداء المؤسسي،وان رضا العملاء يأتي عن طريق الاهتمام بجودة الخدمة والمحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور، والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، ودراسة حاجات ورغبات وشكاوى وانتقادات الجمهور، والاهتمام بنشر توضيحات ومنشورات لشرح نوعية وجودة المنتجات وعرضها على الجمهور.

3- محور العمليات الداخلية

يشير (الماضي، 2005: 19) إلى أن القصد من العمليات الداخلية عبارة عن قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، والعمليات الداخلية في المنظمات نوعان: العمليات التي تهدف إلى تحقيق مهمة المنظمة، وهي ذات طبيعة إستراتيجية تؤثر على الأداء في الأجل الطويل، والعمليات المساعدة التي تمثل العمليات الروتينية وهي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول من العمليات.

ويرى (يوسف، 2005: 285) أن القصد من العمليات الداخلية هي الحصول على نتائج ايجابية في تنمية مهارات العاملين وتحسين مستويات إنتاجهم، بجودة متميزة وتكلفة منخفضة، ويتم ذلك عن طريق اختيار أفضل تشكيلة منتجات يقبلها السوق

وتستوعبها إمكانيات المنظمة، واستغلال أفضل للطاقات الإنتاجية المتاحة، وإعداد برامج للصيانة لرفع كفاءة عملية التشغيل.

أما (المغربي، 2006: 339) فيعتقد أن العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة، وتركز على زمن الإنتاج وجودته والمردودات ونسبة المعيب، وهناك مقاييس لرأس مال العمليات الداخلية مثل الإجراءات الموثقة وقواعد البيانات والبرمجيات للتعامل مع الإجراءات الروتينية المتنوعة.

ويذكر (الغالبي، وإدريس، 2007: 183) أن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لإنجاح إستراتيجية الأعمال، وإدخال عمليات الإبداع في العمليات الداخلية، لان عمليات الإبداع تكون موجها قويا للأداء المالي المستقبلي، وهناك حاجة إلى عمليات ذات الموجة القصيرة لان العملاء والسوق والمنافسة لا يمكن أن تنتظر طويلا لغرض تقديم ما هو جديد بصورة جذرية، وبذلك، فان التحسينات والتطوير لمواجهة متطلبات سوق العمل أمر ضروري للنجاح على المستوى القصير مثلما الإبداع والابتكار حالة ضرورية لمواجهة متطلبات واستحقاقات الأمد الطويل.

وترى الدراسة أن العمليات الداخلية إحدى المقاييس المهمة للأداء، ومؤشراتها الاهتمام بأداء الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابته ومتابعته، بالإضافة إلى التركيز على التميز والجودة والتحسين المستمر واستخدام الأساليب الحديثة في القيادة، وانخفاض في معدل دوران العمل، والاستقرار الوظيفي وزيادة انتماء العاملين.

4- محور التعلم والنمو

يقصد بالتعلم والنمو كما ذكره(الماضي، 2005: 21) قدرة المنظمة على التطوير والتحسين المستمر، والذي يعتمد على مدى توافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة، ومن هنا يقاس مستوى الأداء العام لها بالقدرة على استقطاب العمالة الماهرة والجهود المستمرة لتدريبها وتنمية مهاراتها، بالإضافة إلى خلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد والابتكار.

أما (يوسف، 2005: 291) فقد حدد مقياس التعلم والنمو بالتحسن التدريجي للوصول إلى النتائج المحققة للأداء في الأجل الطويل وهو تحسين مستوى إنتاجية العامل

بنسب سنوية محددة عن طريق الاستمرار في سياسات التدريب والحوافز وتدعيم موقف قوة العمل بالمهارات وبرامج التدريب المناسبة.

ويشير (المغربي، 2006: 341) إلى مقاييس التعلم والنمو بأنها عبارة عن تحديد مقدار الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب، والقياس يعتمد على توفر فكرة واضحة عما تتضمنه عمليات التعلم والنمو وإعطاء نتائج تتسم بالجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو إجراء البحوث الأساسية والمقالات المنشورة، وكافة عمليات البحث والتطوير،ويتمثل التطوير بتوسيع دائرة قدرتنا، أو إجراء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو أسواق جديدة، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية.

وفي رأي (الغالبي، وإدريس، 2007: 185) فان التعلم والنمو تقاسان بجودة أنظمة المعلومات، وتأثير التنسيق داخل المنظمات في دعم اتخاذ الأهداف التنظيمية، وهناك حالات تظهر فجوات ما بين القدرات الموجودة للأشخاص والأنظمة والإجراءات، وما الذي نحتاجه لانجازها، وللتخاص من هذه الفجوات يجب على المنظمات أن تستثمر العاملين وتعزز تكنولوجيا المعلومات والأنظمة، وتنسق الإجراءات المنظمية.

وترى الدراسة أن التعلم والنمو من المقاييس التي يعتمد عليها لقياس الأداء، ومن مؤشراته: الاهتمام المستمر بالأفكار الجديدة وتنمية قدرات ومهارات العاملين عن طريق التدريب واستقطاب ذوي الخبرة والمهارة العالية للعمل، والتحديث التكنولوجي المستمر والأتمتة، والاعتماد على الأسس العلمية لحل المشاكل والاعتماد على الأفكار الجديدة في عالم الإدارة، ووجود خطط ومشاريع جديدة لتطوير الأعمال وتبسيط الإجراءات وتطوير الأداء، والقناعة بأنه كلما زادت مهارات العاملين يؤدي إلى تحسين جودة العمليات وزيادة رضا العملاء وتقليل المصاريف التشغيلية وتحقيق الأرباح.

2. 2. 4 الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن:

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وإعمالها، حيث يراعي الاعتبارات التالية (المغربي، 2006: 284):

البعد الزمني: حيث أن عمليات قياس الأداء تعتمد على ثلاثة أبعاد زمنية وهي الأمس واليوم وغدا.

البعد الاستراتيجي: وهو ربط التحكم التشغيلي قصير المدى وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

البعد البيئي: تهتم بكل من الأطراف الداخلية والخارجية، حيث الاهتمام بالعملاء والأسواق كمقاييس خارجية، وتحسين الفعالية والكفاءة كمقاييس داخلية.

جانب النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب ان تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويركز جانب التعلم والنمو على ثلاث قدرات:

1- قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضا الموظف ومعدلات الدوران وإنتاجية الموظف.
2- قدرات نظام المعلومات مقاسة بنسبة من موظفي الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة.
3- التحفيز والمكافآت وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

2. 2. 5 مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة مميزات تجعلها تحقق أهداف الأداء في المنظمات، من أهم المميزات الذي ذكرها(المغربي، 2006: 286) هي:

1-توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة: أن بطاقة الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء يؤدي إلي تحسينات في العمليات الداخلية، يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا العميل وحصة السوق وأيضا الدخل التشغيلي وثروة المساهمين، أن كل مقياس يعتبر جزءا من سلسلة السبب والنتيجة

وعامل من عوامل التأثير في تكوين الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المالية.

2- تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، واسترشادا ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرون والموظفون أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة.

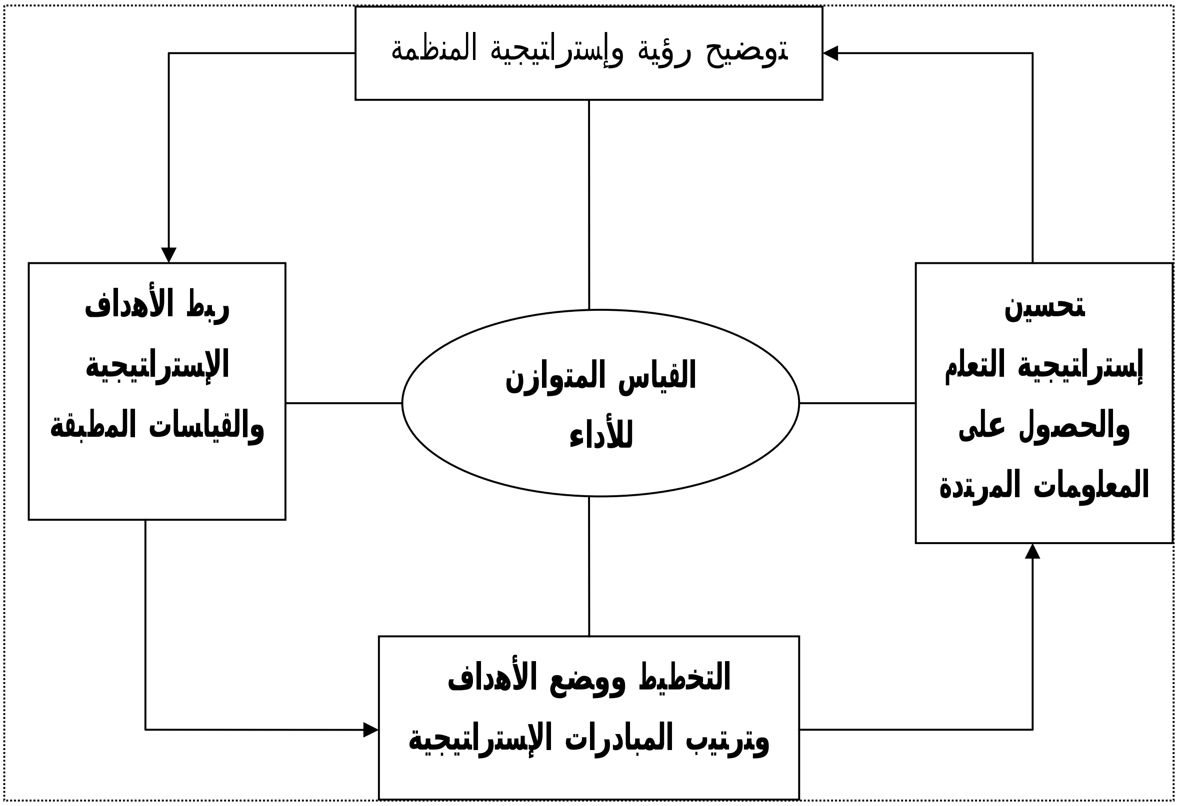
ومن خلال مميزات بطاقة الأداء المتوازن يمكن تحديد الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث أن بطاقة قياس الأداء المتوازن من الأدوات والوسائل المتطورة التي تستخدمها المنظمات كأداة إستراتيجية للإدارة وتقييم الأداء، هناك وظائف رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن ذكرها (المغربي، 2006: 291) كما يبينها شكل رقم(2):

1- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والتطور.

2- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، لذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء بجوانبها الأربعة،ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

شكل رقم(2) وظائف بطاقة الأداء المتوازن



المصدر:(المغربي، 2006: 291)

2. 3 الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع والمسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة، لاحظ الباحث على حد علمه، انه لا توجد دراسة تبحث بشكل مباشر أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية، وان معظم الدراسات الموجودة ركزت على تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال التربية والمؤسسات التربوية، بالرغم من ذلك تمكن الباحث من الاطلاع على الدراسات الموجودة، والاستفادة منها قدر الإمكان لدراسته، حيث قام بتوظيف الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)، والمتغير التابع (الأداء في المنظمات الصناعية) .

الدراسات العربية:

أجرى (الطراونة، 2010) بدراسة بعنوان"أثر سياسات الاختيار والتعين على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الإستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعين على الأداء المؤسسي، تكون مجتمع الدراسة من (3) شركات تعمل في مجال الصناعات الإستخراجية، وتكون عينة الدراسة من (562) استبانة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الاختيار والتعيين (المقابلة الأولية، الاختبارات، الفحص الطبي، الاختيار الأولي، التعيين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الاختيار والتعيين (طلبات الاستخدام، المقابلة النهائية) على الأداء المؤسسي.

قام (الرشيدي، 2009) بدراسة بعنوان "أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض" هدفت الدراسة إلى معرفة دور وظائف الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي، تكون مجتمع الدراسة من (650) موظفا يعملون في إدارة الموارد البشرية في (18) وزارة سعودية، وعينة الدراسة مكونة من (373) موظفا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي،

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر).

وأجرى (الحربي، 2008) دراسة بعنوان "دورالادارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة الى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفايات مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية، تكون مجتمع الدراسة من(301) مديرا، وعينة الدراسة تكون من (261) مديرا في منطقة تبوك التعليمية للعام الدراسي 2008/2007، بينت الدراسة إن دور أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير كفايات مديري المدارس كانت بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات حول أسلوب الإدارة بالأهداف عند مديري المدارس تعزى لصالح الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما.

وأجرى (العدوان، والخوالدة، 2008) دراسة حول إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامهم في الأداء المؤسسي، وهي حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، هدفت إلى معرفة اثر إستراتيجية تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، عينة الدراسة مكونة من(288) موظفا يشكلون ثلاث مستويات إدارية، وكانت نتيجة الدراسة انه هناك ارتباط واثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إستراتيجية التمكين على الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

دراسة (الحياصات، 2007) بعنوان"معايير كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين" هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي، تكون مجتمع الدراسة من (21) مؤسسة صحفية عدد عامليها أكثر من (50) عاملا، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، انه هناك

علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

وفي دراسة (العدوان، 2006) بعنوان (تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف) هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المحافظة لعام 2006/2005 وعددهم (87) مديرا ومديرة، و(2429) معلما ومعلمة، اختير منهم للعينة بنسبة (20%) بطريقة عشوائية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تصورات إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف لدى المبحوثين مرتفعة.

2- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين تصورات المدراء والمعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف حسب المتغيرات الديمغرافية.

دراسة (حرب، 2004) حول العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن: دراسة تحليلية، هدفت إلى التعرف على دور العلاقات الإنسانية في رفع مستوى الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة، تكون عينة الدراسة من (650) موظفا في الجامعات، وأظهرت الدراسة إن دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء كان لصالح الجامعات الخاصة، وان المناخ التنظيمي السائد في الجامعات كان له الأثر الواضح في تعزيز دور العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء.

وفي دراسة (الشريف، 2003) بعنوان "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة"، هدفت إلى التعرف على فلسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها ومراحل تطبيقها ودورها في إدارة المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى إن الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي-أعدادي-ثانوي) من شأنه إن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين.

أما دراسة (الحسن، 2002) بعنوان (الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تأريخ 1999/1/17) وهى دراسة تحليلية وصفية أجريت على أربع شركات صناعية سورية، هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة

بالأهداف في تلك الشركات وهل طبقت الأسلوب وفق المنهج العلمي المخطط لها، وهل أدى التطبيق إلى زيادة الإنتاج، تكون عينة الدراسة من(50%) من المجتمع حيث اعتمدت الدراسة فقط على المدرين العامين ومديري الأقسام والإنتاج ومديري الورش، تكون عينة الدراسة من (100) استبيانة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- ليست لدى المديرين والعاملين في تلك الشركات المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقها.
2- لم يتم اعتماد الأسلوب العلمي في تطبيق الإدارة بالأهداف حيث افتقد إلى المشاركة الفعلية الحقيقية من قبل المرؤوسين.

أما دراسة (عقيلات، 2002) حول تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال وعددهم (239) مشرفا تربويا، وتوصلت الدراسة إلى:

1- أن درجة تصنيف نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف كانت بدرجة كبيرة.
2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية.
3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، والجنس).

وأجرى (علي، 2002) دراسة بعنوان" أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية في المناطق المؤهلة صناعيا: دراسة ميدانية"، هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة، وأثرها على أداء المنظمات الصناعية في المناطق المؤهلة صناعيا في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا في المنظمات الصناعية العاملة في مدينتي الحسن، والحسين بن عبد الله الثاني البالغ عددها(77) منظمة، عينة الدراسة شملت(145) مديرا من الإدارة العليا يمثلون(40)

منظمة، أعتمد الباحث على (120) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة من جهة و(زيادة الربحية، النمو السنوي في المبيعات، وتقليل كلف الجودة، والإنتاجية) للمنظمات من جهة أخرى.
2- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على الزبون، فرق العمل، التخطيط الإستراتيجي للجودة، الإدارة بالحقائق، المقارنة المرجعية) وتحسين الجودة.

وهناك دراسة (قبلان، 2000) بعنوان (مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري)، وهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم وطبيعة المشاركة في الإدارة من جهة ومفهوم الإنتاجية والروح المعنوية من جهة أخرى والعلاقة بينهما، ومعرفة واقع مشاركة العمال في الإدارة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، ومدى فعاليتها في تحسين الإنتاجية ورفع روح المعنوية للعاملين، وتحديد المعوقات التي تحد من فعالية مشاركة العمال في الإدارة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية التي تبلغ (24شركة ومشروعين) منتشرة في جميع المحافظات السورية، وعينة الدراسة مكونة من عينة غير عشوائية انتقائية، وهي الشركات الموجودة في دمشق وعددها (8) شركات، واختيار عينة عشوائية من العاملين في كل شركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج عملية حددت الأسباب الرئيسية والمشكلات التي تحد من مشاركة العمال في الإدارة والتي بدورها تقف أمام رفع الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين.

دراسة (الطراونة، 1996) بعنوان (اثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة)، والهدف من الدراسة هو قياس مدى تأثير مجموعة من العوامل (الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، التكنولوجيا، الحجم، الالية) وكانت عينة الدراسة مكونة (555) عاملا وإداريا من (10) شركات صناعية مساهمة عامة مدرجة في سوق عمان المالية النظامية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن المناخ التنظيمي

الايجابي لم ينعكس ايجابيا على أداء الشركات، وانه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي والتكنولوجيا والحجم من جهة، والأداء في الشركات الصناعية من جهة أخرى، ولكن هناك علاقة بين الآلية والأداء.

أما دراسة (الفرحان، والسكر، 1995) بعنوان (المشاركة الإدارية التنفيذية في التخطيط التنموي الأردني)، الهدف من الدراسة معرفة اثر المشاركة الإدارية التنفيذية في جميع المستويات (المشاركة في تحديد الأهداف، المشاركة في التنفيذ، المشاركة في الرقابة) على انجاز الأهداف التنظيمية، مجتمع الدراسة مكون من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية البالغ عددهم (1450) موظفا ، وتكون عينة الدراسة من (112) استبانه، وكانت النتيجة الرئيسية للدراسة هي إن حيوية الجهاز الإداري وفعاليته تعتمد على حيوية مشاركته في تحديد الأهداف العامة، ومن ثم تنفيذها.

الدراسات الأجنبية

قام جيمنج (Jiming, 2009) بدراسة بعنوان: "Exploring the link between knowledge management performance and firm performance" بعنوان "إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي" وهدفت الدراسة إلى أن مفهوم إدارة المعرفة تضم كفاءات والذي يعتبر موردا هاما من موارد التنظيمية التي تساهم في الأداء المتفوق للشركة على وجه التحديد، وشملت الدراسة (17) شركة تعمل في مجال البرمجيات، واهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة بين أداء إدارة المعرفة وأداء الشركات من حيث الإجراءات المحاسبية مثل الربح ونسب التكلفة، والتدابير السوق دليل على أن الأداء المتفوق إدارة المعرفة هو في الواقع مؤشرا للأداء من أسفل إلى أعلى خط السلطة.

أجرى فوينتس (Vointece, 2008) دراسة بعنوان "التعلم وثقافة المنظمة وأثره على أداء المنظمات" Learning Embedded in An Organization's Culture Influences Organizational Performance. هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية، والعمليات الداخلية ، والعملاء ، والتعلم والنمو) وثقافة التعلم في شركات الولايات المتحدة الأمريكية، عينة الدراسة مكونة من 220 شركة، وأظهرت

النتائج أن ثقافة التعلم تلعب دورا في تحقيق مكاسب مالية وتحقيق الربح، والشركات التي تستخدم سجل الأداء المتوازن، لها تأثير على أنشطة التعلم ونجاح الشركات، وأظهر تحليل الانحدار المتعدد للدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد السبعة للـتعلم والثقافة، ومنظور التعلم والنمو. وعلاوة على ذلك، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعدين التعلم المستمر، ومنظور التعلم والنمو.

أما براون (Brown, 2008) قام بإجراء دراسة بعنوان"أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها مع أداء لموظفي الاستقبال في الفنادق" (Dimensions of Transformational leadership and Relationship with Employee Performance in Hotel front desk staff)، وهدفت الدراسة لبحث علاقة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الأثـر المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) على الأداء لموظفي الاستقبال في الفندق، حيث شملت عينة الدراسة الموظفين والمشرفين في (82) فندقاً في مدينة آميس في آيوا في الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت العينة (328) مفردة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم وجود علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة و الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المرؤوسين تعـزى لمتغيـرات الفئـات العمريـة و طول فترة العمل مع المشرف و حجـم الفنـدق.

وأجرى ماسينات(Macinat, 2007) دراسة بعنوان" العلاقة بين نظام إدارة الجودة وأداء المنظمات في الإتحاد الوطني للصحة الايطالية" Relationship Between Quality Management Systems and Organizational Performance in the Italian National Health Service هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظم إدارة الجودة والأداء التنظيمي في الاتحاد الايطالي لخدمة الصحة الوطنية، وتحديد العوامل الأساسية لنظم إدارة الجودة من مقدمي الرعاية الصحية وأثرها على الأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى إن نتائج الأداء كان إيجابيا لمتغيرات إدارة الجودة، ولكن كان هناك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي وإدارة الجودة.

أما نوجين (Nugyen, 2006) فقد أجرى دراسة بعنوان"تحسين الأداء وعلاقته بالجودة الشاملة في المنظمات الفيتنامية" Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations" وهدفت إلى تطوير إطار مفاهيمي لدراسة

الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة، والدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة، من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (77) منظمة من المنظمات الفيتنامية، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي ومن هذه الأبعاد؛ القيادة والتركيز على المستهلك وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية والتحسين المستمر والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة.

ودراسة انطونيو(Antonio, 2005) بعنوان" الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لعمل الفريق" Management By Objectives An Effective Tool for Teamwork، هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الإدارة بالأهداف في تنمية روح الفريق في شركة دولية أمريكية لتصنيع وتجهيز المباني، حيث شملت الدراسة (26) فريق عمل و(176) موظفا في الدول المختلفة، وبعد جمع البيانات ظهر بأن هناك(21) فريقا فقط في الدول لديها بيانات إنتاجية ودخلت في تحليل الدراسة، وبعد مقارنة النتائج أظهرت نتيجة الدراسة إن تطبيق الإدارة بالأهداف يؤثر ايجابيا على بناء روح الفريق ويزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وقام لي وآخرون (Lee, et, al., 2001) بدراسة بعنوان "ممارسات الجودة والإنتاجية وأداء الشركات في الصين" Quality Production Practices and Company Performance In China هدفت الدراسة إلى معرفة أثر طرق تحسين كل من الجودة والإنتاجية على أداء الجودة، والأداء التشغيلي، والأداء المالي في الشركات الصينية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين طرق تحسين الجودة والإنتاجية ومستوى الجودة، والأداء التشغيلي، والأداء المالي، وإن التحسينات في كل من المعرفة الإدارية، تخطيط الجودة استراتيجيا، مشاركة العاملين، ورضا المستهلك تقود إلى تكاليف أقل وربح مرتفع.

أما دراسة برلمان (Perlman, 2000) بعنوان " تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعة، تقرير التنمية" Management By Objectives In a University; A Progress Implementing Report "هدفت الدراسة إلى كيفية تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف في جامعة رزفلت في الولايات المتحدة الأمريكية، وبينت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة بالأهداف تحقق تنمية المفاهيم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات

الإدارية الدنيا من خلال تنسيق عملية الاتصال بينهم مما يحسن مستوى الأداء، وتؤدي أيضا إلى زيادة الالتزام والضبط في العمل وذلك بسبب وجود التغذية الراجعة المستمرة للانجاز الإداري.

أما دراسة (Fey, 2000) فجاءت بعنوان" اثر تطبيق إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الأجنبية في روسيا" The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في (115) شركة تابعة ومملوكة لشركات أجنبية في روسيا، وبالتحديد دور الاستثمار في تطوير إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء في هذه الشركات، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة، وأداء الشركة من جهة أخرى، ومن العوامل المعززة لهذه العلاقة الإيجابية شمولية التطوير، وعمل الفريق، واللامركزية، ووجود نظام الحوافز.

وأجرى أندرسون وسوهال (Anderson & Sohal, 1999) دراسة بعنوان"دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء في منظمات الأعمال الصغيرة"
The Study of The Relationship Between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء في المنظمات أعمال الصغيرة، وقد شملت الدراسة (62) شركة صغيرة في أستراليا، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإستراتيجية، والسياسة والتخطيط وبين مؤشرات الأداء المختلفة، وأن ممارسات التركيز على الزبون له أثر كبير على مرونة التوصيل ولم تؤثر على كل من الإنتاجية وكلاف تقديم المنتج أو الخدمة، وأن ممارسات جودة العملية له أثر كبير على جودة المنتج أو الخدمة منها على بقية مؤشرات الأداء الأخرى.

أما دراسة روجيرس (Rodgers, 1991) بعنوان "أثر الإدارة بالأهداف على الإنتاج المنظمي" Impact of Management By Objectives on Organizational Productivity

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالأهداف على الأداء الانتاجى للمنظمات، تكون مجتمع الدراسة من (70) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا كبيرا لتطبيق الإدارة بالأهداف لتحقيق الإنتاجية في المنظمات، واستخلص من تحليل نتائج الدراسة أنه يؤيد هذا الأثر:(68) منظمة من أصل (70) لزيادة الإنتاجية.

الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة

إن ما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هي أن إجراء الدراسة حول أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية تعد جديدة، ولم يقم بها احد من قبل حسب علم الباحث، والدراسات السابقة التي أجريت في كل من الأردن والسعودية وبعض دول الخليج، كانت في مجال المؤسسات التعليمية والتربوية كما جاءت في دراسة كل من (العدوان، 2006) و(عقيلات، 2002) ودراسة(الشريف، 2003) ودراسة (الحربي، 2008) ودراسة (Perlman, 2000).

أما الدراسات حول الأداء في المنظمات أو كيفية تحسين الأداء المؤسسي فيوجد كثير من الدراسات كما جاء في دراسة (طراونة، 2010) ودراسة (العدوان، والخوالدة، 2008) ودراسة (حرب، 2004) ودراسة (الطراونة، 1996) ودراسة كل من (Macinat, 2007**)** و(Nugyen, 2006) و (Fey, 2000)، ولكن ما تميز هذه الدراسة هي أنها اختارت بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لقياس الأداء، لأن قياس الأداء بهذه الطريقة كانت أدق واشمل لكل الجوانب الضرورية للمنظمات الصناعية، وقامت بكشف العلاقة بين متغير الإدارة بالأهداف وكل من أبعاد متغير الأداء(الجانب المالي، والجمهور، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

والدراسات حول أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء في المنظمات الصناعية، من الدراسات القليلة، هناك دراسة قام بها باحث في القطر السوري، وهي دراسة (الحسن، 2002) حول تقييم تطبيق الإدارة بالأهداف في الشركات السورية، حيث إنها دراسة لتقييم قرار حكومي حول تطبيق الإدارة بالأهداف، ولكن هذه الدراسة تختلف عنها بأنها دراسة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء ألمنظمي، وهناك دراسة (القبلان، 2000) حول اثر مشاركة العاملين في الإدارة، حيث إن المشاركة تعتبر بعد من أبعاد الإدارة بالأهداف

ولكن ما يميز هذه الدراسة هي اكتشاف العلاقة الترابطية بين كل الأبعاد للإدارة بالأهداف والأداء في المنظمات الصناعية بجميع أبعاده.

وتناول هذه الدراسة أبعاد جديدة للمتغيرات، و التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة :

المنهجية المتبعة في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تتضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة، لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة على الأسئلة واختبار صحة فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الصناعية المسجلة في وزارة الصناعة والتجارة الموجودة ضمن حدود محافظة السليمانية، والتي يبلغ عدد العاملين في كل واحدة منها أكثر من (200) عاملا، وبعد الحصول على الإحصائيات الرسمية من الوزارة، تبين انه هناك(6) ست منظمات صناعية شملتها الدراسة وهي (معمل اسمنت بازيان، معمل أسمنت طاسلوجة، معمل الألبسة الجاهزة، معمل السكائر، معمل باني خيلان للمياه المعدنية، معمل الغزل والنسيج كفري)، ويبلغ مجموع عدد العاملين فيها (2780) ألفين وسبعمائة وثمانين موظفا وموظفة، (تقرير وزارة الصناعة لحكومة إقليم كوردستان، 2007)، الجدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم(1)

توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم في المنظمات الصناعية في مدينة السليمانية للعام 2010

ت	اسم المنظمة الصناعية	عدد العاملين	نسبة 20% من مجتمع الدراسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المعادة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	معمل اسمنت طاسلوجة	757	151	151	138	133
2	معمل اسمنت بازيان	420	84	84	67	63
3	معمل الألبسة الجاهزة	290	58	58	46	43
4	معمل السكائر السليمانية	821	164	164	134	128
5	معمل الغزل والنسيج كفري	294	58	58	48	46
6	معمل مياه باني خيلان	206	41	41	35	32
	المجموع	2780	556	556	468	445

المصدر: من المصدر الرسمي

3.3 عينة الدراسة:

قام الباحث بسحب عينة طبقية عشوائية من العاملين في المنظمات الصناعية الموجودة في حدود محافظة السليمانية، تتكون عينة الدراسة من (20%) من عدد الموظفين لمجتمع الدراسة والذي بلغ (556) فردا، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (468) استبانة ما نسبته(84%) من حجم عينة الدراسة، وتم استبعاد (23) استبانة لعدم استيفائها الشروط وأصبحت بصورتها النهائية (445) استبانة شكلت ما نسبته (16%) من مجتمع الدراسة الكلي، ونسبة (80%) من عينة الدراسة، جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	317	71.2
	أنثى	128	28.8
العمر	30 سنة فأقل	105	23.6
	31 إلى 40 سنة	149	33.5
	41الى 50 سنة	133	29.9
	51 سنة فأكثر	58	13
المؤهل التعليمي	الإعدادية فما دون	150	33.7
	دبلوم	114	25.6
	بكالوريوس	172	38.7
	شهادة عليا	9	2
المستوى الوظيفي	موظف	280	62.9
	مسؤول شعبة	54	12.1
	رئيس قسم	66	14.8
	مدير	45	10.1
الخبرة	10 سنوات فأقل	179	40.2
	11 إلى 15 سنة	99	22.2
	16 إلى 20 سنة	70	15.7
	21 سنة فأكثر	97	21.7
طبيعة الوظيفة	فنية	298	67
	إدارية	147	33

يظهر من الجدول رقم (2) أن أكثرية أفراد العينة من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (71.2%)، في حين أن نسبة الإناث (28.8%) من مجموع أفراد العينة، ويفسر ذلك طبيعة عمل المنظمات الصناعية تناسب الذكور أكثر من الإناث.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فان الفئة العمرية (31-40 سنة) احتلت أعلي نسبة بواقع (33.5%)، يلي ذلك الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (29.9%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (30 سنة فاقل) بنسبة (23.6%)، فيما بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، وهذا دليل أن المنظمات الصناعية بحاجة إلى طاقات متجددة وشبابية.

وبالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي فقد وجد أن (38.7%) من حملة شهادة البكالوريوس، وان نسبة (33.7%) لهم شهادة الإعدادية فما دون، أما أصحاب شهادة الدبلوم فان نسبتهم (25.6%)، أما أصحاب الشهادات العليا فيشكلون نسبة (2%) فقط من عينة الدراسة، ويلاحظ أن أعلي نسبة هم من أصحاب شهادة البكالوريوس تليهم الإعدادية ثم الدبلوم، وهذا يفسر أن المنظمات الصناعية بحاجة إلى مؤهلين علميا من الناحية الفنية والإدارية، وبحاجة إلى عاملين منفذين في المجالات الفنية.

وحول المستوى الوظيفي فنرى أن أعلى نسبة من عينة الدراسة هم من الموظفين حيث بلغت النسبة (62.9%)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة (14.8%)، ثم مسئولو الشعب بنسبة (12.1%) وجاء في المرتبة الأخيرة نسبة المدراء بنسبة (10.1%).

وحول سنوات الخبرة لعينة الدراسة، فنرى أن نسبة (40.2%) من عينة الدراسة هم من فئة (10 سنوات فاقل) أي أنهم جدد نسبيا، ونسبة (22.2%) من العينة هم من فئة (11-15 سنة)، ونسبة (21.7%) من فئة (21 سنة فأكثر)، وأخيرا فان فئة (16-20 سنة) نسبتهم (15.7%) وهم اقل نسبة من العينة. كما دلت النتائج على أن (67%) من أفراد العينة هم من الفنيين، وان نسبة (33%) من الإداريين، وتفسر هذه النتيجة عمل المنظمات الصناعية حيث أن العمل الفني أكثر من الإداري.

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير وتبني أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بالإدارة بالأهداف والأداء المؤسسي، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية. وقد أخذ بعين الاعتبار عند تطوير الاستبانة أن تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، وتشتمل على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، طبيعة الوظيفة).

أما الجزء الثاني: يتضمن فقرات قياس أبعاد الإدارة بالأهداف حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة كل من (الحربي، 2008؛ العدوان، 2006؛ الشريف، 2003؛ الحسن، 2002) وهذه الأبعاد هي (تحديد الأهداف وتمثله الأسئلة (1-6)، والمشاركة في تحديد الأهداف (7-12) وتقييم أداء العاملين (13-18).

أما الجزء الثالث: لقياس أبعاد الأداء المؤسسي وتم تطوير هذه الأبعاد بالرجوع إلى الاستبانات التي صممها كل من (أبو قاعود، 2005؛ الحياصات، 2007) وهذه الأبعاد هي (الجانب المالي وتمثله الأسئلة (19-24)، والجمهور (25-30)، والعمليات الداخلية (31-36)، والنمو والتعلم (37-42) وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي ابتداء من (1-5) مستويات، حيث تعطى درجة (5) لعبارة موافق تماماً، ودرجة (4) موافق، ودرجة (3) موافق بدرجة متوسطة، ودرجة (2) غير موافق، ودرجة (1) موافق تماماً.

3. 5 صدق الاستبانة (الأداة):

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص الأكاديمي في كلية إدارة الأعمال في جامعة مؤتة، للتأكد من مدى ملاءمة الفقرات للبعد، ومدى الصلاحية، والوضوح والصياغة اللغوية، وقد تم استعادة أداة التحكيم

التي وزعت على المحكمين، ثم تم تفريغ ملاحظات المحكمين على كافة الفقرات، ووفقا لآراء المحكمين وملاحظاتهم، تم إعادة النظر وتعديل الفقرات، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية (42) فقرة.

3. 6 ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة، وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة مكونة من (24) مبحوثاً، وبفارق أسبوعين واستخراج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) في ثبات الأداة.

الجدول رقم(3)

قيمة معامل الاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	Alpha
1	تحديد الأهداف	6-1	0.847
2	مشاركة العاملين في تحديد لأهداف	12-7	0.888
3	تقييم أداء العاملين	18-13	0.880
3-1	الإدارة بالأهداف	18-1	-
4	الجانب المالي	24-19	0.895
5	الجمهور	30-25	0.840
6	العمليات الداخلية	36-31	0.843
7	النمو والتعلم	42-37	0.907
7-4	الأداء المؤسسي	42-19	-

يلاحظ أن معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كان أكبر من (0.60)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لغاية إجراء هذه الدراسة.

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1-التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)؛ لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3-تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4-اختبار معامل تضخم التبـاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبـار التبـاين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5-اختبار معامل الالتواء(Skewness)، وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعـي (Normal Distributions).

6-تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفيـة على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها، إضـافة إلـى استخدام اختبار S-N-K (Student Newman's keul) للمقارنات البعديـة فـي حالـة وجود فروق.

3. 8 محددات الدراسة:

اقتصر مجتمع الدراسة على المنظمات الصناعية الموجودة في محافظة السليمانية في العراق، وذلك لوجود عدد كبير من المعامل والمصانع في حدود هذه المحافظة، حسب تقرير وزارة الصناعة لحكومة إقليم كوردستان العراق، فإن (60%) من مصانع إقليم كوردستان العراق تقع في هذه المحافظة.

أما المحددات المكانية فهي محافظة واحدة في العراق وهي محافظة السليمانية، أما المحددات الزمنية فهي فترة توزيع الاستبانة في شهر نيسان 2010.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية.

للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني، تـم اسـتخدام المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة، وللمجالات التي تنتمـي اليهـا، وذلـك لمعرفـة تصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظـة الـسليمانية لمتغيـرات الإدارة بالأهداف وأبعادها، وكذلك لمعرفة تصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية لمتغيرات الأداء المؤسسي وأبعاده، وقد تم تحويل إجابات فقرات عينة الدراسـة على مقياس ليكرت (5) موافق تماماً، (4) موافق، (3) موافق بدرجة متوسطة، (2) غير موافق، (1) موافق تماماً إلى معامل القياس الآتي:

الإجابة أقل من 2.49	تدل على درجة منخفضة المستوى
الإجابة من 2.50-3.49	تدل على درجة متوسطة المستوى
الإجابة من 3.50 فأكثر	تدل على درجة مرتفعة المستوى

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكـل بعـد مـن أبعـاد الدراسة.

ولاختبار فرضية الدراسة الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمتغيـراتِ تطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف فـي مـستويات المنظمـة، ومـشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي (الجانب المالي، والجمهور، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم).

ولاختبار فرضيات الدراسة الثانية والثالثة فقد تم استخدام تحليـل التبـاين الأحـادي واختبار (T) لإيجاد الفروقات بين المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتمـاعي، العمـر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، والخبرة، وطبيعة الوظيفة) وتطبيق الإدارة بالأهداف والأداء المؤسسي، وتم تطبيق اختبارS-N-K (Student Newman’s keul) للمقارنات

البعدية.

4. 1 الإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى إدراك العاملين في المنظمات الصناعية لأسلوب الإدارة بالأهداف؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة، لإدراك أسلوب الإدارة بالأهداف في المنظمات الصناعية والجدول رقم (4) يبين ذلك

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة حول مدى إدراكهم لأسلوب الإدارة بالأهداف

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1-6	تحديد الأهداف	3.21	0.83	1	متوسط
7-12	المشاركة في تحديد الأهداف	2.90	0.92	3	متوسط
13-18	تقييم أداء العاملين	3.18	0.82	2	متوسط
1-18	أسلوب الإدارة بالأهداف	3.10	0.73	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين عن أسلوب الإدارة بالأهداف بلغ (3.10)، وانحراف معياري (0.73)، وهذا يعني أن أسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية كان ذا مستوى متوسط.

وبتحليل أبعاد أسلوب الإدارة بالأهداف، يتضح أن تحديد الأهداف احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وانحراف معياري (0.83)، يليه بعد تقييم أداء العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، وانحراف معياري (0.82)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المشاركة في تحديد الأهداف بمتوسط حسابي بلغ (2.90)، وانحراف معياري (0.92)، وتُفسر هذه النتيجة أنه عندما تحدد الأهداف بشكل واضح فإنها تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، بحيث يشعر العاملون أن الإدارة تثق

بقدراتهم، ورغبتهم في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداتهم في العمل.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لأبعاد الإدارة بالأهداف من وجهـة نظر العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق وهي كما يلي:

1. تحديد الأهداف:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2.	تحدد منظمتي الوقت المطلوب لانجاز الأعمال بدقة	3.33	1.12	متوسط
1.	تحدد منظمتي الأهداف بشكل كمي يمكن قياسها	3.30	1.10	متوسط
3.	تحدد منظمتي الأهداف الموضوعية بحيث يمكن تحقيقها	3.29	1.07	متوسط
4.	تنسجم أهداف منظمتي مع قدرتها المادية والبشرية	3.28	1.14	متوسط
6.	أهداف منظمتي مرنة بحيث قابلة تكون للتعديل	3.10	1.02	متوسط
5.	تتسم أهداف منظمتي بالوضوح بحيث يفهمها جميع العاملين	2.96	1.13	متوسط
6-1	تحديد الأهداف	3.21	0.83	متوسط

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية لتحديد الأهداف بوصفها بعداً من أبعاد الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وانحراف معياري (0.83)، وقد احتلّت الفقرة (2) (تحدد منظمتي الوقت المطلوب لانجاز الأعمال بدقة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.12)، في حين جاءت الفقرة (5) (تتسم أهداف منظمتي بالوضوح بحيث يفهمها جميع العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وانحراف معياري (1.13)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة لأهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها،

وتبادل الآراء حول الخطط البديلة، ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة، يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعني أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة.

2. المشاركة في تحديد الأهداف:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المشاركة في تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11.	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد أهداف المنظمة حسب اختصاص العمل	2.98	1.11	متوسط
8.	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات والأعمال التي تخص كل عامل في المنظمة	2.96	1.21	متوسط
10.	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها	2.95	1.08	متوسط
9.	يمتلك العاملين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والمقترحات عند تحديد الأهداف	2.93	1.20	متوسط
7.	يشارك المرؤوسين الرؤساء لتحديد الأهداف العامة للمنظمة حسب المستوى الإداري	2.82	1.19	متوسط
12.	تأخذ الوحدات الإدارية أراء العاملين بعين الاعتبار عند تحديد الأهداف	2.79	1.07	متوسط
7-12	**المشاركة في تحديد الأهداف**	2.90	0.92	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية للمشاركة في تحديد الأهداف بوصفها بعداً من أبعاد الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.92)، وقد احتلّت الفقرة (11) (يشارك المرؤوسين الرؤساء لتحديد أهداف المنظمة حسب اختصاص العمل) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (2.98) وانحراف معياري (1.11)، في حين جاءت الفقرة (12) (تأخذ الوحدات الإدارية أراء العاملين بعين الاعتبار عند تحديد الأهداف) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (1.07)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة وتفسر هذه النتيجة على أن المشاركة في تحديد

الأهداف يعتبر أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة نمط الإدارة بالأهداف، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً

3. تقييم أداء العاملين:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات تقييم أداء العاملين مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.17	تقارن النتائج مع ما تم الاتفاق عليه في خطة العمل في منظمتي	3.35	1.03	متوسط
.16	تقوم في منظمتي عملية مراجعة وتقدير مدى نجاح تحقيق الأهداف	3.28	1.08	متوسط
.14	يتم متابعة تنفيذ أداء العاملين لاكتشاف الأخطاء ومعالجاتها في منظمتي	3.27	1.12	متوسط
.15	تقوم منظمتي بتحديد نقاط القوة والضعف بشكل دوري لتقييم أداء العاملين	3.15	1.19	متوسط
.18	تقوم منظمتي بقياس الأداء لكل العاملين عن طريق جداول خاصة وبشكل دقيق	3.03	1.26	متوسط
.13	يوجد في منظمتي تقارير تبين انجاز العمل لكل العاملين	2.97	1.26	متوسط
13-18	**تقييم أداء العاملين**	3.18	0.82	متوسط

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية لتقييم أداء العاملين بوصفها بعداً من أبعاد الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.82)، وقد احتلّت الفقرة (17) (تقارن النتائج مع ما تم الاتفاق عليه في خطة العمل في منظمتي) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.35) وانحراف معياري (1.03)، في حين جاءت الفقرة (13) (يوجد في منظمتي تقارير تبين انجاز العمل لكل العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري (1.26)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة أنه كلما زاد إدراك العاملين لنظام تقييم الأداء المطبق في المنظمات الصناعية

أدى ذلك إلى زيادة مستوى الدافعية للعمل وتحسين الأداء لديهم، وهذا ناتج عن معرفة المرؤوس بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائه وعمق شعوره بعدالة هذه المعايير وموضوعيتها وإجادة الرئيس في الحكم على أداء المرؤوس وعن إتقان الرئيس مع المرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين نحو الأداء ألمنظمـي فـي المنظمات الصناعية المبحوثة؟

جدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة حول الأداء المؤسسي

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19-24	الجانب المالي	3.61	0.93	1	مرتفع
30-25	الجمهور	3.26	0.82	4	متوسط
36-31	العمليات الداخلية	3.33	0.81	3	متوسط
42-37	النمو والتعلم	3.39	0.90	2	متوسط
42-19	الأداء المؤسسي	3.40	0.75	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتـصورات المبحـوثين عـن الأداء المؤسسي بلغ (3.40)، وانحراف معياري (0.75)، وهذا يعني أن الأداء المؤسـسي مـن وجهة نظر العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية كانـت ذات مـستوى متوسط.

وبتحليل أبعاد أسلوب الإدارة بالأهداف، يتضح أن الجانب المـالي احتـل المرتبـة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (0.93)، يليه بعد النمـو والـتعلم بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري (0.90)، وجاء في المرتبة الثالثـة بعـد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وانحراف معياري (0.81)، وفي المرتبـة الأخيرة جاء بعد الجمهور بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وانحراف معياري (0.82). وهذا يعكس توجه المنظمات الصناعية للاهتمام بالأداء المؤسسي كونهـا ذات جاهزيـة عاليـه للتعامل مع العملاء وترعى اهتماماتهم من خلال رسم الرؤية الإستراتيجية المشتركة والعمل بروح الفريق والمشاركة وبناء نظام التشغيل الداخلي, كما يعكس حقيقة أن العاملين هم من ذوي الخبرات الطويلة والقادرة على كسب ثقة المراجعين, وهم قـادرين علـى برمجـة

أعمالهم بالطريقة التي تفي باحتياجاتهم.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للأبعـاد المتـضمنة لأبعـاد الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات الصناعية في محافظـة الـسليمانية فـي العراق وهي كما يلي:

1. الجانب المالي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الجانب المالي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.19	تحقق منظمتي معدلات نمو عالية في إيراد المبيعات	3.78	1.10	مرتفع
.22	تسعي منظمتي إلى زيادة إنتاجها والقيام بنشاطات أخرى لزيادة الأرباح	3.76	1.16	مرتفع
.23	تسعى منظمتي إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات نوعية عالية قياساً بمنتجات المنافسين	3.73	1.12	مرتفع
.20	تسعى منظمتي باستمرار تلبية رغبات المستهلكين بمنتجاتها الجديدة	3.59	1.10	مرتفع
.21	تعتبر منظمتي زيادة الربحية من الأهداف الأساسية	3.58	1.21	مرتفع
.24	تقوم منظمتي بزيادة حصتها السوقية من خلال تقليل كاف الإنتاج وتقديم منتجات بأسعار تنافسية.	3.25	1.23	متوسط
19-24	**الجانب المالي**	3.61	0.93	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية للجانب المالي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.93)، وقد احتلّت الفقرة (19) (تحقق منظمتي معدلات نمو عالية في إيراد المبيعات) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.78) وانحراف معياري (1.10)، في حين جاءت الفقرة (24) (تقوم منظمتي بزيادة حصتها السوقية من خلال تقليل كاف الإنتاج وتقديم منتجات بأسعار تنافسية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (1.23)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، عدا الفقرة (24) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

2. الجمهور:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الجمهور مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
27.	تعمل منظمتي على المحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور	3.73	1.08	مرتفع
26.	تركز منظمتي على الوفاء بالجودة لتحقيق مطالب الجمهور	3.66	1.06	مرتفع
28.	تضع منظمتي برامج في المسؤولية الاجتماعية والبيئية في منطقة العمل لتحقيق رضا الجمهور	3.27	1.09	متوسط
25.	تعتمد منظمتي على رأي متلقي الخدمة(الجمهور) كأولوية لأداء لأعمالها	3.24	1.10	متوسط
29.	توجد في منظمتي وحدة لدراسة متطلبات وشكاوى الجمهور تقوم بدراسة حاجات ورغبات وانتقادات الجمهور	2.85	1.21	متوسط
30.	توجد في منظمتي دليل ومنشورات لشرح منتجات وأعمال ومشاريع المنظمة ويعرض على الجمهور	2.84	1.11	متوسط
25-30	الجمهور	3.26	0.82	متوسط

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية للجمهور بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري (0.82)، وقد احتلّت الفقرة (27) (تعمل منظمتي على المحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.73) وانحراف معياري (1.08)، في حين جاءت الفقرة (30) (توجد في منظمتي دليل ومنشورات لشرح منتجات وأعمال ومشاريع المنظمة ويعرض على الجمهور) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري (1.11)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرات (27، 26) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة إلى أهمية التركيز الجمهور وتقديم خدمات أساسيه وذات صبغه حيوية للجمهور, هذا فضلا عن أن تدني مستوى الخدمات فيها يمس بحياة الجمهور ويولد ضغطا عليها.

3. العمليات الداخلية:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
36.	ترك العمل من قبل العاملين في منظمتي قليل مقارنة بالمنظمات الأخرى	3.63	1.12	مرتفع
34.	تركز منظمتي على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	3.43	1.08	متوسط
33.	تهتم منظمتي بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة	3.35	1.00	متوسط
32.	تركز منظمتي في العمليات الداخلية علي تحقيق الأهداف بتميز	3.24	1.07	متوسط
31.	تهتم منظمتي بوظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة	3.20	1.02	متوسط
35.	تعمل منظمتي على تحقيق الاستقرار وزيادة انتماء العاملين	3.15	1.16	متوسط
31-36	**العمليات الداخلية**	3.33	0.81	متوسط

يظهر من الجدول (11) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية للعمليات الداخلية بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.81)، وقد احتلّت الفقرة (36) (ترك العمل من قبل العاملين في منظمتي قليل مقارنة بالمنظمات الأخرى) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (1.12)، في حين جاءت الفقرة (35) (تعمل منظمتي على تحقيق الاستقرار وزيادة انتماء العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (1.16)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرة (36) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة على أن العمليات الداخلية تُعد أهم العوامل الدافعة إلى الانجاز في العمل والتي تلعب الدور الرئيس في المحافظة على استمرار الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل.

4. النمو والتعلم:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات النمو والتعلم مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
39.	تعتمد منظمتي على الأسس العلمية لحل المشكلات التي تواجهها	3.45	1.03	متوسط
42.	تركز منظمتي على تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار	3.43	1.10	متوسط
37.	تهتم منظمتي باستمرار بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل	3.42	1.06	متوسط
38.	تواكب منظمتي باستمرار التحديث التكنولوجي والأتمتة.	3.39	1.09	متوسط
40.	تسعى منظمتي الى الاطلاع على ما هو جديد في عالم الادارة والأعمال وتطبيقها في المنظمة	3.37	1.12	متوسط
41.	يوجد في منظمتي خطط ومشاريع لتطوير أعمالها وتبسيط إجراءاتها.	3.27	1.11	متوسط
37-42	النمو والتعلم	3.39	0.90	متوسط

يظهر من الجدول (12) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية للنمو والتعلم بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.90)، وقد احتلّت الفقرة (39) (تعتمد منظمتي على الأسس العلمية لحل المشكلات التي تواجهها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.03)، في حين جاءت الفقرة (41) (يوجد في منظمتي خطط ومشاريع لتطوير أعمالها وتبسيط إجراءاتها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري (1.11)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة على أهمية تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار، والاهتمام بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل وتبسيط إجراءاته.

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (13) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (13) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وتتراوح (1.314 –2.263)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
تحديد الأهداف	0.313	1.404	0.370
المشاركة في تحديد الأهداف	0.464	2.263	0.210
تقييم أداء العاملين	0.561	1.314	0.266

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (13) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأداء المؤسسي	الانحدار	(3، 441)	0.585	148.05	49.35	*206.90	0.000
	الخطأ			105.19	0.24		
الجانب المالي	الانحدار	(3، 441)	0.337	130.47	43.49	*74.56	0.000
	الخطأ			257.21	0058		
الجمهور	الانحدار	(3، 441)	0.502	152.13	50.71	*148.05	0.000
	الخطأ			151.05	0.34		
العمليات الداخلية	الانحدار	(3، 441)	0.563	162.58	54.19	*189.60	0.000
	الخطأ			126.00	0.29		
النمو والتعلم	الانحدار	(3، 441)	0.436	155.71	51.91	*113.58	0.000
	الخطأ			201.53	0.46		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول رقم (14) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \le 0.01$) ودرجات حرية (3، 441)، حيث إن أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف تفسر (58.5%) من التباين في بعد (الأداء المؤسسي)، كما تُفسر أيضاً (33.7%) من التباين في بعد(الجانب المالي)، وتُفسر أيضاً (50.2%) من التباين في بعد(الجمهور)، وفسرت أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف (56.3%) من التباين في بعد (العمليات الداخلية)، كما تُفسر أيضاً (43.6%) من التباين في بعد (النمو والتعلم)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف في تفسير الأبعاد التابعة للأداء المؤسسي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (α≤0.05) لتطبيـق الإدارة بالأهـداف بإبعادهـا (تحديـد الأهـداف فـي مـستويات المنظمة،ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقيـيم أداء العـاملين) علـى أداء المنظمات الصناعية.

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق

أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف	**B**	الخطأ المعياري	**Beta**	قيمة**t** المحسوبة	مستوى دلالة **t**
تحديد الأهداف	0.362	0.03	0.396	**11.19***	0.000
المشاركة في تحديد الأهداف	0.124	0.04	0.151	**3.55***	0.000
تقييم أداء العاملين	0.305	0.04	0.371	**8.54***	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) لها تأثير في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لهذه الأبعاد (11.19، 3.55، 8.54) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(**α≤0.05) لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) على أداء المنظمات الصناعية، واستبدالها بالفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(**α≤0.05) لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) على أداء المنظمات الصناعية.

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء المؤسسي من خلال أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحديد الأهداف	0.437	*13.13	0.000
تقييم أداء العاملين	0.573	*10.86	0.000
المشاركة في تحديد الأهداف	0.584	*4.78	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف(تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، كما يتضح من الجدول رقم (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد الأهداف قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (43.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تقييم أداء العاملين حيث فسر مع متغير تحديد الأهداف (57.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المشاركة في تحديد الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.4%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة،ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق

أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد الأهداف	0.410	0.051	0.363	*8.107	0.000
المشاركة في تحديد الأهداف	0.010	0.055	0.010	**0.190	0.850
تقييم أداء العاملين	0.327	0.056	0.321	*5.843	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، وتقييم أداء العاملين) لها تأثير في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (8.107، 5.843) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويشير الجدول أيضاً أن (المشاركة في تحديد الأهداف) ليس له تأثير في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.190)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة منطقية حيث أن تطبيق الإدارة بالأهداف تحقق المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية ميزة تنافسية بشكل أكبر نظراً لما تمتاز به هذه الإستراتيجية من خصائص يؤدي إتباعها إلى تقليل الكلفة والحصول على مزايا أفضل.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها

(تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، وتقييم أداء العاملين) في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (المشاركة في تحديد الأهداف) في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالجانب المالي من خلال أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحديد الأهداف	0.258	*13.13	0.000
تقييم أداء العاملين	0.336	*10.86	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (المشاركة في تحديد الأهداف)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف(تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، كما يتضح من الجدول رقم (18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد الأهداف قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (25.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تقييم أداء العاملين حيث فسر مع متغير تحديد الأهداف (33.6%) من التباين في الجانب المالي كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (المشاركة في تحديد الأهداف) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث كان هذا المتغير غير دال إحصائيا كما تبين في جدول رقم(17).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة،ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف في الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق

أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد الأهداف	0.284	0.039	0.285	*7.346	0.000
المشاركة في تحديد الأهداف	0.214	0.042	0.238	*5.100	0.000
تقييم أداء العاملين	0.298	0.043	0.331	*6.948	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) لها تأثير في الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (7.346، 5.100، 6.948) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

وتفسر هذه النتيجة على أن تطبيق الإدارة بالأهداف يسهم في تحسين جانب الجمهور وفي القدرة على تسهيل تعلم الآخرين وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد عن طريق تقديم برامج التدريب والتطوير والتسامح وتفادي توجيه اللوم، ووجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالجمهور من خلال أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تقييم أداء العاملين	0.391	*12.15	0.000
تحديد الأهداف	0.470	*8.169	0.000
المشاركة في تحديد الأهداف	0.498	*7.129	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف(تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي فـي المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، كما يتضح من الجدول رقم (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تقييم أداء العـاملين قـد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.1%) من التباين في المتغيـر التـابع، ودخـل متغير تحديد الأهداف حيث فسر مع متغير تقييم أداء العاملين (47%) مـن التبـاين فـي المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المشاركة في تحديد الأهداف حيث فسر مع المتغيـرات السابقة ما مقداره (49.8%) من التباين في الجمهور كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($\alpha\leq0.05$) لتطبيـق الإدارة بالأهـداف بإبعادهـا (تحديـد الأهـداف فـي مـستويات المنظمة،ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) فـي العمليـات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق

أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد الأهداف	0.417	0.035	0.428	*11.804	0.000
المشاركة في تحديد الأهداف	0.148	0.038	0.168	*3.858	0.000
تقييم أداء العاملين	0.270	0.039	0.307	*6.893	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) لها تأثير في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (11.804، 3.858، 6.893) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha\leq0.05$)** لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، واستبدالها بالفرضية البديلة التي تنص بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha\leq0.05$)** لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعمليات الداخلية من خلال أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحديد الأهداف	0.418	*12.408	0.000
تقييم أداء العاملين	0.549	*8.276	0.000
المشاركة في تحديد الأهداف	0.561	*4.529	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف(تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، كما يتضح من الجدول رقم (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد الأهداف قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (41.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تقييم أداء العاملين حيث فسر مع متغير تحديد الأهداف (54.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المشاركة في تحديد الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.1%) من التباين في العمليات الداخلية كمتغير تابع.

وتفسر هذه النتيجة على أن تطبيق الإدارة بالأهداف يسهم في تحسين جانب الجمهور وفي القدرة على تسهيل تعلم الآخرين وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد عن طريق تقديم برامج التدريب والتطوير والتسامح وتفادي توجيه اللوم، ووجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة،ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق

أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تقييم أداء العاملين	0.327	0.049	0.335	*6.613	0.000
تحديد الأهداف	0.335	0.045	0.309	*7.487	0.000
المشاركة في تحديد الهداف	0.146	0.048	0.150	* 3.017	0.003

- ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) لها تأثير في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (7.487، 3.017، 6.613) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، واستبدالها بالفرضية البديلة التي تنص يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالأهداف بإبعادها (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالنمو والتعلم من خلال أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحديد الأهداف	0.339	*10.405	0.000
تقييم أداء العاملين	0.424	*9.563	0.000
المشاركة في تحديد الأهداف	0.434	*4.217	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف(تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، كما يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد الأهداف قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (33.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تقييم أداء العاملين حيث فسر مع متغير تحديد الأهداف (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المشاركة في تحديد الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.4%) من التباين في النمو والتعلم كمتغير تابع، وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وبين جانب النمو والتعلم بسبب أهمية الأدوار القيادية التي لا بد أن تتبناها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم هندسة العمليات الإدارية، وبناء هياكل وفرق تنظيمية، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المبحوثين لتطبيق الإدارة بالأهداف، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، طبيعة الوظيفة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين لتطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) وتطبيق اختبار (S-N-K) (Student Newman keuls) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت (T.test) لتصورات المبحوثين نحو (تطبيق الإدارة بالأهداف) تبعاً للنوع الاجتماعي وطبيعة الوظيفة :

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لتطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 441)	6.35 235.12	2.12 0.53	*3.97	0.008
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 441)	6.47 234.99	2.16 0.53	*4.05	0.007
المســـتوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 441)	21.28 220.19	7.09 0.50	*14.20	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 441)	7.97 233.49	2.66 0.53	*5.02	0.002

- ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لتطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً للنوع الاجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (26) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(تطبيق الإدارة بالأهداف) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t)

المحسوبة (1.11)، ومستوى الدلالة (α =0.269) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة(0.05≥ α)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنـه لا توجـد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(تطبيق الإدارة بالأهداف) تعـزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على تطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي).

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
تطبيق الإدارة بالأهداف	ذكور	3.12	0.72	*1.11	0.269
	إناث	3.03	0.79		

* غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة (0.05 ≥ α)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لتطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير العمر:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (25) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في تطبيق الإدارة بالأهداف؛ حيث وجدت أن (F=3.97) ومستوى الدلالـة (α =0.008) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(0.05≥ α)، مما يقتـضي رفـض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبـار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية؛ حيث يبين الجدول (27) أن هنالك فروقاً ذات دلالـة إحصائية بين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (51 سـنة فـأكثر) ولـصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير تلك النتيجة أنـه كلمـا زاد عمـر العامل زادت تبعاً لذلك خبراته وأصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل، الأمـر الـذي يؤهله لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف ويكون أكثر عطاء وتوظيفاً له.

الجدول (27)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو تطبيق نمط الإدارة بالأهداف حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	2.99	-	-	-	*0.38
31-40 سنة	3.07	-	-	-	-
41-50 سنة	3.13	-	-	-	-
51 سـ ـ ـنة فأكثر	3.37	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف تبعـاً لمتغيـر المؤهل التعليمي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) أنه توجد فـروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغير المؤهل التعليمي في تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، حيـث وجـدت أن (F=4.05) ومستوى الدلالة (α =0.007) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05)، ممـا يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجـدول (28) أن هنالـك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمـي (شـهادة عليـا)، وذوي المؤهـل (الإعدادية فما دون)، ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا). ووجدت فـروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا) وذوي المؤهل (دبلـوم) ولـصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا) وذوي المؤهل (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي أصبح أكثر دراية وإدراكـاً لتفاصيل العمل.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول تطبيق نمط الإدارة بالأهداف حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	الإعدادية فما دون	دبلوم	بكالوريوس	شهادة عليا
الإعدادية فما دون	2.98	-	-	-	*0.69
دبلوم	3.04	-	-	-	*0.63
بكالوريوس	3.19	-	-	-	*0.48
شهادة عليا	3.67	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (25) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، حيث وجدت أن ($F=14.20$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول رقم (29) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وذوي المستوى الوظيفي (موظف)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وذوي المستوى الوظيفي (مسئول شعبة)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير). وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، وذوي المستوى الوظيفي (موظف)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، وذوي المستوى الوظيفي (مسئول شعبة)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، ويرجع السبب في ذلك إلى أنه كلما زاد مستوى الفرد الوظيفي يكون أكثر إدراكا لتفاصيل العمل ولمنافع تطبيق نمط الإدارة بالأهداف الذي يمنحهم الاطمئنان

والاستقرار في العمل، وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلـة تولـد لـديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها، ويصبحون أكثـر درايـة بحيثيـات العمل، ويرتقي مركزه الوظيفي، ويكون على درجة عالية مـن المـسؤولية والإخـلاص وحسن سير العمل.

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول تطبيق نمط الإدارة بالأهداف حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	موظف	مسئول شعبة	رئيس قسم	مدير
موظف	2.95	-	-	*0.47	*0.60
مسئول شعبة	2.97	-	-	*0.45	*0.58
رئيس قسم	3.42	-	-	-	-
مدير	3.55	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغيـر الخبرة:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) أنه توجد فـروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغير الخبرة في تطبيق نمط الإدارة بالأهداف حيـث وجـدت أن (F=5.02) ومـستوى الدلالة (α =0.002) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05)، ممـا يقتـضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلـك نتـائج اختبـار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (30) أن هنالك فروقـاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأقل) وذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) وما يفسر تلك النتيجـة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علماً بحيثيـات العمـل، فتـزداد ثقتـه واعتماده على نفسه فتزداد معرفته بتطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

الجدول (30)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على تطبيق نمط الإدارة بالأهداف حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأقل	11 إلى 15 سنة	16 إلى 20 سنة	21 سنة فأكثر
10 سنوات فأقل	3.00	-	-	-	*0.35
11 إلى 15 سنة	3.04	-	-	-	-
16 إلى 20 سنة	3.06	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.35	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

سادساً: الفروقات في تصورات المبحوثين لتطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(تطبيق الإدارة بالأهداف) تعزى لمتغير (طبيعة الوظيفة) وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (0.874)، ومستوى الدلالة $(\alpha = 0.383)$ وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(تطبيق الإدارة بالأهداف) تعزى لمتغير (طبيعة الوظيفة).

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على تطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير(طبيعة الوظيفة).

المتغير	**فئات المتغير**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
تطبيق الإدارة بالأهداف	فنية	3.07	0.65	*0.874	0.383
	إدارية	3.14	0.88		

* غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المبحوثين للأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية، **تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، طبيعة الوظيفة).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) وتطبيق اختبار (S-N-K) (Student Newman keuls) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت (T.test) لتصورات المبحوثين نحو (الأداء المؤسسي) تبعاً للنوع الاجتماعي وطبيعة الوظيفة :

الجدول (32)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 441)	4.52 248.72	1.51 0.56	*2.67	0.047
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 441)	11.75 241.50	3.92 0.55	*7.15	0.000
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 441)	24.24 229.00	8.08 0.52	*15.56	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 441)	3.65 249.59	1.22 0.57	**2.15	0.093

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تبعاً للنوع الاجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (33) إلى أنـه توجـد فروقـات ذات دلالـة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(الأداء المؤسسي) تعزى لمتغير (النـوع الاجتمـاعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغـت قيمـة (t) المحـسوبة (2.96)، ومستوى الدلالة (α =0.004) وهذه النتيجـة معنويـة عنـد مـستوى دلالـة

(α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(الأداء المؤسسي) تعزى لمتغير (النـوع الاجتماعي). ويبين الجدول (33) أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.47)، ومتوسط إجابة الإناث (3.22)، وما يفسر ذلك على أن الذكور يكونون أكثر إطلاعاً على تفاصيل العمـل وحيثياته والمعلومات الخاصة به، مما يجعلهم أكثـر التزامـا بتحـسين مـستوى الأداء المؤسسي.

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي).

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	ذكور	3.47	0.70	*2.96	0.004
	إناث	3.22	0.80		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(α ≤ 0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تبعاً لمتغير العمر:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (32) أنه توجد فـروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغير العمر فـي الأداء المؤسسي؛ حيـث وجـدت أن (F=2.67) ومـستوى الدلالـة (α =0.047) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة**(α ≤0.05)**، مما يقتـضي رفـض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبـار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية؛ حيث يبين الجدول (34) أن هنالك فروقاً ذات دلالـة إحصائية بين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (51 سـنة فـأكثر) ولـصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير تلك النتيجة أنـه كلمـا زاد عمـر العامل زادت تبعاً لذلك خبراته وأصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل، الأمـر الـذي يؤهله للأداء المؤسسي ويكون أكثر عطاء وتوظيفاً له.

الجدول (34)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.28	-	-	-	0.27*
31-40 سنة	3.37	-	-	-	-
41-50 سنة	3.49	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.55	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (32) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في الأداء المؤسسي، حيث وجدت أن (F=7.15) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة **(**$\alpha \leq 0.05$**)**، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (35) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا)، وذوي المؤهل (الإعدادية فما دون)، ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا) وذوي المؤهل (دبلوم) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا) وذوي المؤهل (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (الإعدادية فما دون) وذوي المؤهل (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس).

الجدول (35)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول الأداء المؤسسي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	الإعدادية فما دون	دبلوم	بكالوريوس	شهادة عليا
الإعدادية فما دون	3.23	-	-	*0.34	*0.62
دبلوم	3.33	-	-	-	*0.52
بكالوريوس	3.57	-	-	-	*0.28
شهادة عليا	3.85	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تبعـاً لمتغيـر المـستوى الوظيفي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (32) أنه توجد فـروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغير المستوى الوظيفي في الأداء المؤسسي، حيث وجـدت أن (F=15.56) ومـستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05)، ممـا يقتـضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلـك نتـائج اختبـار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (36) أن هنالك فروقـاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الـوظيفي (مـدير)، وذوي المـستوى الـوظيفي (موظف)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير). ووجدت فروق ذات دلالة إحـصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وذوي المستوى الوظيفي (مسئول شعبة)، ولـصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير). وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، وذوي المستوى الوظيفي (موظـف)، ولـصالح ذوي المـستوى الوظيفي (رئيس قسم). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المـستوى الـوظيفي (رئيس قسم)، وذوي المستوى الوظيفي (مسئول شعبة)، ولصالح ذوي المستوى الـوظيفي (رئيس قسم).

الجدول (36)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول الأداء المؤسسي حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	موظف	مسئول شعبة	رئيس قسم	مدير
موظف	3.26	-	-	*0.44	*0.67
مسئول شعبة	3.31	-	-	*0.39	*0.62
رئيس قسم	3.70	-	-	-	-
مدير	3.93	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تبعاً لمتغير الخبرة:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (32) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الأداء المؤسسي حيث وجدت أن (F=2.15) ومستوى الدلالة (α =0.093)وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، وما يفسر تلك النتيجة أنه وبالرغم من عدم وجود فروق بين مستويات الخبرة إلا أن العاملين معنيون بتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

سادساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (37) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(الأداء المؤسسي)، تعزى لمتغير (طبيعة الوظيفة) وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (0.138)، ومستوى الدلالة (α =0.890) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الأداء المؤسسي)، تعزى لمتغير (طبيعة الوظيفة)، وتفسر هذه النتيجة انه كلما ارتقى المستوى الوظيفي للعاملين أصبحوا أكثر علما بسياسات وإجراءات واستراتيجيات المنظمة التي تعنى بمستويات الأداء المؤسسي والالتزام بمعاييرها وبالمنافع التي تتحقق جراءها, هذا فضلا عن أن المدراء هم أكثر إدراكا لأهداف المنظمة المتمثلة بالبقاء والنمو والاستمرار, وهم الأقدر على تبني الفلسفات والأساليب التي من شانها رفع مستوى الأداء المؤسسي.

الجدول (37)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير(طبيعة الوظيفة).

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	فنية	3.40	0.66	*0.138	0.890
	إدارية	3.41	0.92		

- غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

4. 1 مناقشة النتائج

أولا: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مدى إدراك العاملين في المنظمات الصناعية لأسلوب الإدارة بالأهداف؟

أشارت النتائج إلى أن إدراك العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية للإدارة بالأهداف جاءت بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحسن، 2002) حول تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المنظمات الصناعية في القطر السوري، وهذا دليل على أن أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال المنظمات الصناعية في الدول العالم الثالث ما زالت في بداياتها، وأنها بحاجة إلى مزيد من التوعية والممارسة، لكي تطبق، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عقيلات،2002)، ودراسة (العدوان، 2006) حيث توصلت الدراستان إلى أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال المؤسسات التربوية كانت مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة أن المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية مازالت في بدايات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وقد احتل بعد (تحديد الأهداف) المرتبة الأولى، يليه بعد (تقييم أداء العاملين)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (المشاركة في تحديد الأهداف)، وتُفسر هذه النتيجة أنه عندما تحدد الأهداف بشكل واضح فإنها تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، بحيث يشعر العاملون أن الإدارة تثق بقدراتهم، ورغباتهم في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداتهم

في العمل، وجاء بعد تقييم أداء العاملين بمستوى أعلى من بعد المشاركة، وهذا دليل على أن المنظمات الصناعية أكثر اهتماما بمراقبة العاملين، ومتابعة نتائج العمل، أكثر من إشراك العاملين في تحديد الأهداف، حيث أن بعد مشاركة العاملين في تحديد الأهداف جاء بمرتبة أدنى.

وعند النظر إلى فقرات كل بعد من أبعاد العامل المستقل (الإدارة بالأهداف)، نـرى أن الفقرة (2) (تحدد منظمتي الوقت المطلوب لانجاز الأعمـال بدقـة) احتلـت المرتبـة الأولـى، في حين جاءت الفقرة (5) (تتسم أهداف منظمتي بالوضوح بحيث يفهمها جميع العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، وهـذه النتـائج تـدل علـى أن المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية تهتم بدرجة أكثر بالوقت وتحدده بدقة، لإنجـاز الهدف، ومن المعروف أن الهدف الرئيسي لهذه المنظمات هو الإنتاج ومنافـسة الـسوق وزيادة الحصة السوقية في وقت أقل، والمنظمات المبحوثة مكونة مـن معامـل لإنتـاج الأسمنت والمياه المعدنية، وهذه المنتجات عليها طلب مستمر وخاصـة الأسـمنت الـذي يستخدم في مجال الأعمار في جميع أنحاء العراق بعد الحروب والدمار الذي لحق به البلد، وجاءت فقرة (تتسم أهداف منظمتي بالوضوح بحيث يفهمها جميع العاملين) فـي المرتبـة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وذلك لان العاملين في المنظمات الصناعية هم من العاملين والفنيين، والإداريين المنفذين أكثر ولا يهتمون بالأهداف المحددة من قبل المنظمة، لذلك لا يهمهم إلا تنفيذ الإجراءات الروتينية اليومية، وأن المنظمات الصناعية لم تهـتم بتوضـيح الأهداف للعاملين، أما بعد المشاركة في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية كبعـد من أبعاد الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسـطة، وقـد احتلّـت الفقـرة (2) (يـشارك المرؤوسين الرؤساء لتحديد أهداف المنظمة حسب اختصاص العمل) المرتبة الأولـى، في حين جاءت الفقرة (12) (تأخذ الوحدات الإدارية أراء العاملين بعين الاعتبار عند تحديـد الأهداف) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، وهذه النتائج تبين لنا أن مشاركة العاملين في تحديد الأهداف متوسطة والمنظمات الصناعية في محافظة السليمانية قلما تأخذ

آراء العاملين في تحديد الأهداف، ولكن حسب اختصاص العمل فهناك نسبة مرتفعة نسبيا من المشاركة والتفسير للحالة أن المنظمات الصناعية تتكون من أقسام ووحدات مختلفة وتعمل فيها اختصاصات متعددة، لذلك فإن الرؤساء هم بحاجة إلى أصحاب الخبرة والمختصين في العمل للاستشارة وإشراكهم في تحديد الأهداف، وبعد تقييم أداء العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية بوصفها بعداً من أبعاد الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة، وقد احتلّت الفقرة (17) (تقارن النتائج مع ما تم الاتفاق عليه في خطة العمل في منظمتي) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (13) (يوجد في منظمتي تقارير تبين انجاز العمل لكل العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تبين لنا أن المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية لا تهتم كثيرا بكتابة تقارير، لانجاز وتقييم كل عامل، وتهتم بدرجة أكثر بمقارنة النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا للإنتاج، أي أن المنظمات تهتم بمجمل النتائج للمنظمة وليس بإنتاج كل عامل.

ثانيا: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما تصورات المبحوثين نحو الأداء ألمنظمي في المنظمات الصناعية المبحوثة؟

1- الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية كان ذا مستوى متوسط، أي أن مستوى الأداء ليس في المستوى المطلوب وبحاجة إلى تطوير ومعالجة العقبات والمشاكل التي تقف أمامه، وبعد بتحليل أبعاد الأداء المؤسسي، يتضح أن الجانب المالي احتل المرتبة الأولى، يليه بعد النمو والتعلم، وجاء في المرتبة الثالثة بعد العمليات الداخلية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الجمهور، ويتضح من هذه النتائج أن المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية تهتم بدرجة كبيرة بالأداء المالي، ويهتمون بالجانب المالي على حساب الجوانب الأخرى، وهذا يخالف مع الأداء المتوازن الذي يوازن بين جميع الأبعاد، وأن بعد الجمهور جاء في المرتبة الأخيرة لأن المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية ليست مهتمة بالتنافس لكسب رضا العملاء، لان الإنتاج قليل نسبيا والطلب على المنتجات في زيادة

دائمة، ولكن هذه الحالة لن تكون مستمرة مستقبلا، لأن هناك نشاطا مستمرا لبناء منشآت صناعية كبيرة لإنتاج المواد الضرورية وستشهد السنوات القادمة تنافسا شديدا على السوق، وأن المنظمات الصناعية بحاجة إلى كسب العملاء والاهتمام المتزايد بالجمهور.

2- المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية للجانب المالي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، وقد احتلّت الفقرة (19) (تحقق منظمتي معدلات نمو عالية في إيراد المبيعات) المرتبة الأولـى، في حين جاءت الفقرة (24) (تقوم منظمتي بزيادة حصتها السوقية من خلال تقليل كلاف الإنتاج وتقديم منتجات بأسعار تنافسية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وأن جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، عدا الفقرة (24) حيث جاءت بدرجة متوسطة، وهذا دليل على أن المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية تركز على زيادة المبيعات بمعدلات نمو عالية، ولا تهتم بتقليل الكلفة، وذلك لأن المنافسة قليلة جدا.

3- المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية للجمهور بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، واحتلّت الفقرة (27) (تعمل منظمتي على المحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور) المرتبة الأولـى، وجاءت الفقرة (30) (توجد في منظمتي دليل ومنشورات لشرح منتجات وأعمال ومشاريع المنظمة ويعرض على الجمهور) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وهذه النتيجة تدل على عدم وجود دليل لشرح المنتجات للجمهور، وان العملاء هم بحاجة ماسة إلى المنتجات وان المنظمات الصناعية لا يهمها الدعاية والتنافس على السوق.

4-المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية لبعد العمليات الداخلية بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، وقد احتلّت الفقرة (36) (ترك العمل من قبل العاملين في منظمتي قليل مقارنة بالمنظمات

الأخرى) المرتبة الأولـى، في حين جاءت الفقرة (35) (تعمل منظمتي على تحقيق الاستقرار وزيادة انتماء العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وهذه النتيجة تدل على أن العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، قلما يفكرون بترك العمل، وتأتي هذه الحالة نتيجة قلة العمل والرضا بالواقع الموجود مهما يكون، ولا توجد محاولات من إدارة المنظمات لإرضائهم وكسب انتمائهم.

5-المتوسط العام لتصورات العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية للنمو والتعلم بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، وقد احتلّت الفقرة (39) (تعتمد منظمتي على الأسس العلمية لحل المشكلات التي تواجهها) المرتبة الأولـى، وجاءت الفقرة (41) (يوجد في منظمتي خطط ومشاريع لتطوير أعمالها وتبسيط إجراءاتها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وهذه النتيجة تدل على أن المنظمات الصناعية في السليمانية تعتمد على الأسس العلمية لحل مشاكلها، ولكن الاعتماد على خطط ومشاريع للتطوير قليلة نسبيا.

ثالثا: مناقشة نتائج علاقة الارتباط بين أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعاده مع الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية:

1-يتضح من النتائج الإحصائية الواردة، أن المتغيرات الفرعية (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) لها تأثير في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (شريف، 2003) التي أكدت أن الإدارة بالأهداف تؤدي إلى تطوير الأداء، ودراسة (Fey, 2000) التي تؤكد أن هناك علاقة ايجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين التي تشمل(عمل الفريق،اللامركزية، ووجود نظام حوافز) وأداء الشركة، ودراسة (Lee, et, al., 2001) التي أكدت أن مشاركة العاملين كبعد من أبعاد الإدارة بالأهداف يؤدي إلى زيادة الربحية وتقليل التكاليف، وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي

يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف(تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، فإن متغير تحديد الأهداف قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (43.7%) من التباين في المتغير التابع، وهذا يختلف نتائج دراسة (نصيرات، والخطيب، 2005) التي لم تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف كبعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، ودخل متغير تقييم أداء العاملين حيث فسر مع متغير تحديد الأهداف (57.3%) من التباين في المتغير التابع، وهذا يتفق مع دراسة (حياصات، 2007) ويختلف مع نتائج دراسة(أبو القاعود، 2005) التي توصل إلى أنه لا يؤثر تقييم الأداء على الأداء المؤسسي، ودخل أخيراً متغير المشاركة في تحديد الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.4%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وهذا يتفق مع دراسة (الفرحان، والسكر،1995) التي تؤكد أن حيوية وفعالية الإدارة تعتمد على حيوية المشاركة في تحديد الأهداف.

2- وحسب النتائج الإحصائية، فأن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، وتقييم أداء العاملين) لها تأثير في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، وهذا يختلف مع نتائج دراسة (Macinat, 2007) التي تقول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تحديد الأهداف والتقييم) كأبعاد إدارة الجودة والأداء المالي، أما بعد (المشاركة في تحديد الأهداف) ليس له تأثير في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، بين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد الأهداف قد احتل المرتبة

الأولى، وفسر ما مقداره (25.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تقييم أداء العاملين، حيث فسر مع متغير تحديد الأهداف (33.6%) من التباين في الجانب المالي كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (المشاركة في تحديد الأهداف) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

3- يتضح من النتائج الإحصائية أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) لها تأثير في الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق، وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف(تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، تبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تقييم أداء العاملين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد الأهداف حيث فسر مع متغير تقييم أداء العاملين (47%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المشاركة في تحديد الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.8%) من التباين في الجمهور كمتغير تابع.

4- يتضح من النتائج الإحصائية أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) لها تأثير في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق، وهذا يتفق مع دراسة (Antonio, 2005) التي تؤكد أن تطبيق الإدارة بالأهداف يؤثر ايجابيا على(بناء روح الفريق ويزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي) وهذه من عناصر العمليات الداخلية، ويتفق أيضا مع دراسة

(Perlman, 2000) التي تؤكد أيضا أن تطبيق الإدارة بالأهداف تحقق تنمية المفاهيم والاستقرار بين القيادات الإدارية و المستويات الإدارية الدنيا ويزيد من الالتزام والضبط في العمل، ودراسة (Rodgers, 1991) التي توصلت إلى أن هناك أثرا كبيرا لتطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء الإنتاجي كعنصر من عناصر العمليات الداخلية، وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، تبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد الأهداف قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (41.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تقييم أداء العاملين حيث فسر مع متغير تحديد الأهداف (54.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المشاركة في تحديد الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.1%) من التباين في العمليات الداخلية كمتغير تابع.

5- يتضح من النتائج الإحصائية، أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) لها تأثير في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية في العراق،وهذا يختلف مع نتائج دراسة (Vointece, 2008) التي توصلت إلى انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المستمر (عن طريق مشاركة المرؤوسين) ومنظور التعلم والنمو، وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين) في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، تبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد الأهداف قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (33.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تقييم أداء العاملين حيث فسر مع متغير تحديد الأهداف (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المشاركة في تحديد الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.4%) من التباين في النمو والتعلم كمتغير تابع.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفروقات ذات دلالة إحصائية

1- تشير المعطيات الإحصائية إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(تطبيق الإدارة بالأهداف) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وهذا يتفق مع دراسة (العدوان، 2006) التي تؤكد أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف حسب المتغيرات الديمغرافية، وهذا دليل على أنه ليست هناك فرق بين الذكور والإناث حول تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

2- أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في تطبيق الإدارة بالأهداف، حيث تبين أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل زادت تبعاً لذلك خبراته وأصبح أكثر علماً ودراية بحيثيات العمل، الأمر الذي يؤهله لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف، ويكون أكثر عطاء وتوظيفاً له.

3- أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا)، وذوي المؤهل (الإعدادية فما دون)، ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا) وذوي المؤهل (دبلوم) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا)،

ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا) وذوي المؤهل (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا)، وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الفرد التعليمي أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل.

4- أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وذوي المستوى الوظيفي (موظف)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وذوي المستوى الوظيفي (مسؤول شعبة)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير). وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، وذوي المستوى الوظيفي (موظف)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، وذوي المستوى الوظيفي (مسؤول شعبة)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، وهذا يفسر أنه كلما كانت المستوى الوظيفي أعلى، كانت إدراك العاملين لتطبيق الإدارة بالأهداف أكثر.

5- أشارت النتائج إلى انه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وهذا يختلف مع دراسة (الحربي، 2008) التي تؤكد أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الخبرة، وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأقل)، وذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر)، ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر)، وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة، يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه فتزداد معرفته بتطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

6- تشير المعطيات الإحصائية إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (تطبيق الإدارة بالأهداف) تعزى لمتغير (طبيعة الوظيفة)، ويدل ذلك

على أن الجانب الفني والإداري في المنظمات الصناعية لهم نفس التصورات حول تطبيق الإدارة بالأهداف.

7- تشير المعطيات الإحصائية إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(الأداء المؤسسي) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وأن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي،وما يفسر هذه النتيجة أن الذكور في المنظمات الصناعية هم أكثر عددا وإنهم عادةً ما يكونون أكثر اطّلاعاً على المعلومات الخاصة بالعمل.

8-أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الأداء المؤسسي، وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير تلك النتيجة بأنه كلما زاد عمر العامل، زادت تبعاً لذلك خبراته وأصبح أكثر علماً ودراية بحيثيات العمل، الأمر الذي يؤهله للأداء المؤسسي ويكون أكثر عطاء وتوظيفاً له.

9- أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في الأداء المؤسسي، وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا)، وذوي المؤهل (الإعدادية فما دون)، ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا) وذوي المؤهل (دبلوم) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا) وذوي المؤهل (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (شهادة عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (الإعدادية فما دون) وذوي المؤهل (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس)، وهذا دليل على أنه كلما كانت المستوى التعليمي، أعلى كانت التصورات إلى الأداء المؤسسي أعلى.

10- أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في الأداء المؤسسي، وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وذوي المستوى الوظيفي (موظف)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وذوي المستوى الوظيفي (مسؤول شعبة)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير). وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، وذوي المستوى الوظيفي (موظف)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، وذوي المستوى الوظيفي (مسؤول شعبة)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، وهذا دليل على أنه كلما كانت المستويات الوظيفية أعلى كانت التصورات إلى الأداء المؤسسي أعلى.

11- أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الأداء المؤسسي، وما يفسر تلك النتيجة أنه وبالرغم من عدم وجود فروق بين مستويات الخبرة إلا أن العاملين معنيون بتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

12- تشير المعطيات الإحصائية إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (الأداء المؤسسي)، تعزى لمتغير (طبيعة الوظيفة)، وهذا يدل على أن كل من الإداريين والفنيين لديهم تصورات متطابقة لمفهوم الأداء المؤسسي.

4. 2 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

1- على المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية تهيئة المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال المنظمات الصناعية، وتوفير السبل اللازمة لنجاحه على مستوى إدارة المنظمات الصناعية، لأنها ما زالت في بداياتها، وأنها بحاجة إلى مزيد من التوعية والممارسة لكي تطبق، وذلك من خلال:

أ- توضيح الأهداف للعاملين في كل المستويات بحيث يفهمها الجميع عن طريق لقاءات مشتركة بين المديرين والعاملين.

ب- إعطاء الحرية الكاملة للعاملين لإبداء آرائهم حول تحديد الأهداف في جميع المستويات الإدارية.

ج- وضع جداول خاصة لتقييم أداء العاملين، وكتابة تقارير الانجاز وتقييم كل عامل على حدة والمتابعة الدورية لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

2- السعي لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجميع أبعاده وبمفهومه العلمي بشكل جاد في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية والاستفادة من مزاياه في رفع أداء المنظمات، وذلك عن طريق:

أ- إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمات وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية عملية متخصصة في كيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

ب- الحرص على إشراك كافة المدراء في المستويات الوظيفية في عملية تـصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بصورة مباشرة، وإشراكهم في تحديد الأهداف المرحلية ليقوموا بدورهم إشراك المـوظفين كـل حـسب مستواه الوظيفي.

ج- تغيير بعض الأنظمة والتعليمات التي تركز السلطة في يد الإدارة العليا لإعطاء فرصة للمستويات الدنيا للمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

د- اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للمدراء من أجل القيام بعملية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، كأن يسمح لرؤساء الأقسام والشعب الإدارية مناقشة الأمور الشكلية والإجرائية التنفيذية في المنظمات.

3- الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، التي توازن بين جميع الأبعاد، لأن المنظمات الصناعية بحاجة إلى كل من كسب العملاء ورضا الجمهور وتطوير العمليات الداخلية والنمو والتعلم بالإضافة إلى الجانب المالي، وذلك من خلال:

أ- محاولة تقليل كلفة الإنتاج وتقديم المنتجات بأسعار تنافسية.

ب- الاهتمام بالوسائل الترويجية المختلفة كالإعلانات التلفزيونية، والصحف والمجلات، والهدايا، لغرض زيادة حجم الإنتاج والمبيعات والدخول لأسواق جديدة.

ج- فتح مكتب لدراسة متطلبات وشكاوى العملاء، والقيام بدراسة الرغبات والانتقادات حول منتجات المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية.

د- العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة انتماء العاملين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية.

4- توصية الإدارة العليا للتركيز على إيجاد خطط ومشاريع للتطوير والتنمية في أقسام ومستويات المنظمات الصناعية على المستوى الإستراتيجي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، وذلك عن طريق:

أ- محاولة تبسيط الإجراءات الإدارية، والسعي لاستخدام كل ما هو جديد في عالم الإدارة، وتطبيقها في المنظمات.

ب- الاهتمام بالتحديث التكنولوجي والأتمتة، واستخدام كل ما هو جديد ومتطور في مجال الآليات والوسائل التي تخدم رفع مستوى الإنتاج.

5- ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحا لدراسات أخرى مستقبلية تتناول الأبعاد الأخرى لكل من متغيرات الدراسة المستقل(الإدارة بالأهداف)، والتابع(الأداء التنظيمي)، ودراسة أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على

التخطيط الإستراتيجي، ودراسة المقارنة لتطبيق الإدارة بالأهـداف بـين المنظمـات الخاصة والعامة، ودراسة المعوقات التي تقف أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهـداف في المنظمات الصناعية.

المراجع

أ- المراجع العربية:

البرنوطي، سعاد نائف، (2007)، **إدارة الموارد البشرية**، ط3، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

توفيق، عبدالرحمن، (2008)، **الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.

ثابت، عادل خليل، (2008)، **الإدارة المعاصرة،** ط1،عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

جوزان، نيلز، وجان روى وماجتر ووت، (2003)، **الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن**، ترجمة علا احمد اصلاح، القاهرة.

حرب، سعد"محمد سعيد"محمود، (2004)، **العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن دراسة تحليلية** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أل البيت، الأردن.

الحربي، قاسم بن عائل، (2008)، **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل**، عمان، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحربي، موسى بن سليمان، (2008)، **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن.

حريز، سامي محمد هشام، (2008)، **الإدارة بالأفكار**، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.

الحسن، حسام محسن، (2002)، **الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تأريخ 1999/1/17،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.

حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، (2008)، **مبادئ إدارة الأعمال،** عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.

الحياصات، خالد محمد، (2007)، معايير كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية نشرت في **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد34، العدد2، ص385-405، الأردن.

الخضرا، بشير، واحمد، مروة، وأبوهنطش، احمد، والظاهر، جنان، (1995)، **السلوك التنظيمي**، عمان، جامعة القدس المفتوحة.

درة، عبد الباري إبراهيم، (2003)، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

رشا، هاشم حمدي، (2009)، **تنمية نظم الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار الراية للنشر و التوزيع.

الرشيدي، خاف مسلم، (2009)، **أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

زايد، عادل محمد، **(2004)، تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 15-17 مارس، القاهرة.

الشريف، عابدين محمد، (2003)، دورالادارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، **المجلة التربوية**، المجلد السابع عشر، العدد66، ص185-221، جامعة الكويت.

الطراونة، محمد، (1996)، اثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة، دراسة تحليلية نشرت في **مجلة دراسات، العلوم الإدارية**، المجلد23، العدد2، الأردن،ص147-159.

الطراونة، محمد عبد الرزاق، (2010) **أثر سياسات الاختيار والتعين على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الإستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية**،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عبوي، زيد منير، (2006)، **الإدارة بالأهداف ،** عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العدوان، فريال حسن مانع، (2006)، **تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

العدوان، شاكر احمد، و الخوالدة، رياض عبد الله، (2008)، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي، وهي حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، دراسة منشورة في **مجلة الإداري،** العدد115، السنة الثلاثون، سلطنة عمان، ص53-81.

العزاوي، نجم عبد الله، و جواد، عباس حسين، (2010)، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،** عمان، الأردن، دار الياوزي.

عقيلات، هند ناصر عقيلات، (2002)، **درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال (**دراسة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، الأردن.

العلاق، بشير، (2008)، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم،** عمان، دار الياوزي للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى، (2010)، **العمليات الإدارية،** عمان**،** دار الصفا للنشر والتوزيع.

علوان، وكاظم جودة، (1984)، **نحو إقامة نظام لتقييم الأداء العاملين في مصرف الرافدين في العراق،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

العقيلي، عمر وصفي، (1996)، **إدارة القوى البشرية،** عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

علي، ناصر أمين أحمد، (2002)، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا:دراسة ميدانية،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، **دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

الفرحان، أمل حمد، والسكر، عبدا لكريم، (1995)، المشاركة الإدارية التنفيذية في التخطيط التنموي الأردنى، دراسة تحليلية نشر في **مجلة دراسات العلوم الإنسانية** المجلد22 (أ) العدد 6، ص2859-2887، الأردن.

أبو قاعود، غازي رسمي عايد، (2005)، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي،** رسالة دكتوراه غير منشورة، في الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

القبلان، سمر معروف، (2000)، **مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة أعمال، جامعة دمشق، سورية.

القريوتي، محمد قاسم، (2006)، **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات الوظائف،** الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

لغضر، مرغاد، وحدة، رايس، (2006)، **الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال،** الجزائر، جامعة بسكرة.

الماضي، محمد المحمدي، (2005)، **آليات وأساليب قياس الأداء في القطاع الخاص،** ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة 9- 13 يناير(كانون الثاني) 2005، القاهرة.

محمد، جلال عبدا لله، (2008)، **التدريب وأثره على الأداء دراسة ميدانية في معمل الألبسة الجاهزة في السليمانية،** دراسة غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، العراق.

المغربي، كامل محمد، (2007)، **الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين،** ط1، عمان، دار الفكر.

النصيرات، فريد، والخطيب، صالح، (2005)، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، **مجلة دراسات، العلوم الإدارية**، المجلد32، العدد2، ص415-433، الأردن.

النعيمي، جلال محمد، وعبد الهادي، ألاء حسيب، (1990)، دراسة حول المشاركة الجماعية والأسلوب البرامتري في إدارة المنظمات الصناعية، **مجلة الإداري**، السنة الثانية عشرة، العدد 41، يونيو، ص163.

الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2000)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان، المؤلف.

الهواري، سيد (1976) **الإدارة:الأصول و الأسس العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة

ياسين، سعد غالب، (2002)، **الإدارة الإستراتيجية**، عمان، دار الياوزي.

يوسف، محمد محمود، (2005)، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ب- المراجع الإنجليزية

Anderson, Mary; Sohal, Amrik, S. (1999), The Study of The Relationship Between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 16, No.9, Pp. 859-877.

Antonio, Conny, (2005) Management by Objectives-An Effective tool for teamwork? **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 16, Issue 2 February 2005, pages 174 -184.

Brown ,Eric Adam,(2008), **Dimensions of transformation leadership and relationship with employee performance in hotel front desk staff**. U.M.I. Proudest Information and learning Company Library of University of Jordan – center of thesis deposit.

Charles, J., & Pineno, P, (2004), Balanced Scorecard Application and Model Building A survey and Comparisons of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries, **Management Accounting Quarterly**, Fall Vol. 6, No. 1 Pp. 21-28.

Davig, William; Elbert, Norb, & Brown Steve, (2004) Implementing a strategic Planning Model for Small Manufacturing Firm: An Adaptation of the Balanced Scorecard, **Sam Advanced Management Journal,** Winter, Pp. 18-23

Drucker, peter, 1976, what results should you expect? Users Guide to MBO. **Public Administration Review**. Vol.36 (Jon/Feb).

Daft, R.L (2001), "**Organization Theory and Design**", Ohio: outh western College PUB, P.9.

Fey , Carel F. (2000) , The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia, **Journal of International Business Studies**, vol. 32, No:1, First Quarter.

Ingram, Hanry; McDonnel, Brenda (1996), Effective performance Management-the Teamwork Approach Considered, **Management Service Quality**, Vol.6, No.6. Pp. 38-42

Jiming .(2009)"**Exploring the link between knowledge Management performance and firm performance**", Unpublished Doctoral thesis, University of Arkansas..

Kaplan, R., &Norton, D, (2004) "The Strategy map: Guide to aligning intangible assets", **Strategy and leadership**, 23:5, Pp 10-17.

Kotler .Philip (2000) **Marketing Management,** The Millennium Ed New Jersey Prentice-hall International , Inc.,

Lee, Ching-Chyi; Lee, Tien-Sheng; Chang, Catherine (2001),Quality Production Practices and Company Performance In China, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 18, No.6, Pp. 604-625.

Macinati ,Manuela S.,(2007)**The Relationship Between Quality Management Systems And Organizational Performance In the Italian National Health Service, university Catholic del procure, Faculty di Economic**, Largo F.Vito 1, 00168 Roma Italy.

Nguyen, Thuy Quynh Loan, (2006), **Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations**, Unpublished Thesis Doctor, University of Fribourg, Switzerland

Perlman, D. (2000) **Implementing Management By Objectives in a University: A Progress Report**. ED 123965, New York.

Rodgers, Robert, John E. Hunter (1991), Impact of Management By Objectives on Organizational Productivity, **Journal of Applied Psychology**, *Volume 76, Issue 2, April 1991*

Swess, James E. (2007), **Public Management Systems Monitoring And Managing Government Performance**, Prentice all, Englewood Cliffs, New Jersey.

Vointece, stevany Kristen (2008) **Learning Embedded in Organization's Culture Influences Organizational** Performance, University of New Mexico